



## 저작자표시-비영리-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

통합공기업의 직무특성과  
조직공정성이 직무만족 및  
조직몰입에 미치는 영향에  
대한 연구

- 한국토지주택공사를 중심으로 -

2012년 08월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

이 화 중

통합공기업의 직무특성과  
조직공정성이 직무만족 및  
조직몰입에 미치는 영향에  
대한 연구

- 한국토지주택공사를 중심으로 -

지도교수 박 정 훈

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로  
제출함

20012년 5월

서울대학교 대학원  
공기업정책학과  
이 화 중

이화중의 석사 학위논문을 인준함

2012년 6월

위 원 장      홍   준   형      (인)

부위원장      금   현   섭      (인)

위      원      박   정   훈      (인)

## 국문초록

‘공공기관 선진화 계획’에 따라 탄생한 통합기관의 성공적인 정착은 전체 공공부문의 성과를 향상시킬 수 있는 주요한 과제이다. 그러나 조직구성원의 의사와 무관하게 외부적 정책결정의 산물로 통합이 급속도로 진행됨에 따라 조직문화의 충돌이 불가피하고 이를 향상시키기 위한 노력이 필요하다.

본 연구는 통합공기업의 직무특성과 조직공정성이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 이를 통해 통합이라는 조직변화상황에서 기업의 효율적인 인적관리 및 조직문화 형성에 기여하는데 궁극적인 목적이 있다. 이를 위하여 독립변수로 직무특성은 5가지 특성인 기능다양성, 직무완결성, 직무중요성, 자율성, 피드백을 조직공정성은 2가지 특성인 분배공정성, 절차공정성을 선정하였다. 종속변수로 직무만족, 조직몰입의 2가지 특성요인을 선정하였다.

실증적인 분석을 위하여 한국토지주택공사에 근무하는 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 이를 통하여 얻은 결과를 분석하여 아래와 같은 결과를 도출하였다.

첫째, 직무특성 중 직무중요성 및 피드백이 직무만족, 조직몰입 모두에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 직무중요도가 높아짐에 따라 인사, 승진여부 등의 만족도가 높아진 것으로 판단되고, 본인이 수행한 업무에 대한 효과에 대한 정보제공이 높을수록 직무만족 및 조직몰입이 높아지는 것으로 판단된다.

둘째, 조직공정성중 분배공정성이 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 절차공정성이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 자신이 수행하는 역할과 성과에 따라 공정한 보상이 이루어지는 가를 나타내는 분배공정성이 높을수

록 직무만족이 커지는 것으로 판단되며, 보상이 이루어지는 절차가 얼마나 공정한가를 나타내는 절차공정성이 높을수록 직무몰입이 커지는 것으로 판단된다.

셋째, 과거소속기관과 현재통합기관과의 차이를 살펴보면 t-test에 의한 결과로는 직무특성 중 기능다양성 및 피드백에서 유의미한 차이가 발생한 것으로 나타났으며, 조직공정성, 직무만족, 직무몰입 모두 유의미한 차이가 발생한 것으로 나타났다. 그러나, 회귀분석결과 과거소속기관과 현재통합기관과의 차이에는 유의미한 결과가 도출되지 않았다.

결론적으로, 직원들의 직무만족 및 조직몰입을 높이기 위해서는 본인이 수행하는 업무에 대한 중요성과 영향력을 정확히 파악할 수 있는 기회를 제공하여야 한다. 그리고 성과에 대한 투명한 평가가 이루어지는 시스템을 구축하여야 할 것이다.

또한, 통합기업의 조직원이라는 의식을 가질 수 있도록 하는 조직문화에 개선이 필요하며, 이를 위한 지속적인 노력이 필요할 것이다.

주요어 : 직무특성, 조직공정성, 직무만족, 조직몰입, 통합공기업  
학 번 : 2011-22278

## 목 차

제 1 장 서 론 .....	1
제 1 절 연구배경 및 목적 .....	1
제 2 절 연구의 대상 및 범위 .....	2
제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토 .....	5
제 1 절 통합 공기업의 특성 .....	5
제 2 절 직무특성 .....	6
제 3 절 조직공정성 .....	8
제 4 절 직무만족 .....	9
제 5 절 조직몰입 .....	9
제 6 절 선행연구 검토 .....	10
1. 직무특성과 직무만족, 조직몰입에 관한 선행연구 검토	10
2. 조직공정성과 직무만족, 조직몰입에 관한 선행연구 검토	12
제 3 장 연구문제 및 연구방법 .....	13
제 1 절 연구문제 .....	13
1. 연구문제 .....	13
2. 연구가설 .....	14
제 2 절 변수의 조작적 정의 .....	17
1. 직무특성 .....	17
2. 조직공정성 .....	18
3. 직무만족 .....	18
4. 조직몰입 .....	19

<b>제 4 장 실증연구 및 논의 .....</b>	<b>20</b>
<b>제 1 절 표본설계 및 설문지 구성 .....</b>	<b>20</b>
1. 표본의 선정과 자료수집 .....	20
2. 설문지의 구성 .....	22
3. 자료의 분석방법 .....	26
 <b>제 2 절 측정도구의 신뢰성 분석 .....</b>	<b>26</b>
 <b>제 3 절 인구통계학적 특성에 따른 차이 .....</b>	<b>27</b>
1. 성별에 따른 각 변수의 차이 검증 .....	27
2. 직종에 따른 각 변수의 차이 검증 .....	28
3. 연령에 따른 각 변수의 차이 검증 .....	29
4. 직급에 따른 각 변수의 차이 검증 .....	30
5. 재직기간에 따른 각 변수의 차이 검증 .....	31
6. 근무부서에 따른 각 변수의 차이 검증 .....	32
7. 출신기관에 따른 각 변수의 차이 검증 .....	33
8. 통합 전·후 기관에 따른 각 변수의 차이 검증 .....	34
 <b>제 4 절 변수들 간의 분석 결과 .....</b>	<b>35</b>
1. 상관관계분석 .....	35
2. 인구통계학적 특성에 대한 다중회귀분석 .....	38
 <b>제 5 절 가설의 검증 .....</b>	<b>40</b>
1. 직무특성 및 조직공정성과 직무만족 .....	40
2. 직무특성 및 조직공정성과 조직몰입 .....	42
3. 통합 전·후기관간의 차이 분석 .....	44
 <b>제 6 절 분석결과의 종합 .....</b>	<b>49</b>

제 5 장 결론 및 제언 .....	52
제 1 절 연구결과의 요약 .....	52
제 2 절 연구의 시사점 .....	55
1. 이론적 시사점 .....	55
2. 정책적 시사점 .....	56
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구과제 .....	58
참고문헌 .....	59
ABSTRACT .....	68



## 표 목차

[표 1-1]	.....	3
[표 4-1]	.....	21
[표 4-2]	.....	22
[표 4-3]	.....	23
[표 4-4]	.....	24
[표 4-5]	.....	25
[표 4-6]	.....	25
[표 4-7]	.....	26
[표 4-8]	.....	27
[표 4-9]	.....	28
[표 4-10]	.....	29
[표 4-11]	.....	30
[표 4-12]	.....	31
[표 4-13]	.....	32
[표 4-14]	.....	33
[표 4-15]	.....	35
[표 4-16]	.....	36
[표 4-17]	.....	37
[표 4-18]	.....	39
[표 4-19]	.....	40
[표 4-20]	.....	41
[표 4-21]	.....	41
[표 4-22]	.....	43
[표 4-23]	.....	43
[표 4-24]	.....	44

[표 4-25]	.....	44
[표 4-26]	.....	45
[표 4-27]	.....	46
[표 4-28]	.....	47
[표 4-29]	.....	48

## 그림 목차

[그림 2-1]	.....	7
[그림 3-1]	.....	13

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구배경 및 목적

정부의 ‘공공기관 선진화 계획’에 따라 공공기관간 유사·중복 기능에 따른 비효율을 해소하기 위해 공공기관 통합계획을 수립하여 추진한 결과 36개의 공공기관이 16개의 공공기관으로 통합<sup>1)</sup>되었다.

급변하는 경쟁환경 속에서 기업이 생존·발전하기 위해서는 지속적인 경쟁우위를 점할 수 있는 생존전략을 체계적으로 추진해 나가야만 한다. 경쟁우위 확보를 통한 기업생존 및 발전은 자기 기업만이 가지고 있는 경영자원을 활용하는 데는 한계가 있으므로, 각 기업들은 전략적 제휴를 추진하여 경영자원의 한계를 극복하고 기업조직의 유연성을 확보하고 있다. 이러한 전략적 제휴형태 중에서도 가장 강력한 형태가 M&A이다(박경문 외, 2001).

그러나 이러한 M&A는 해당 기업 상호간에 경영자원 및 기술, 기업문화, 조직구조 등에서 많은 차이를 나타내는 것이 일반적이므로, 이를 효율적으로 통합시키기 위한 활동이 치밀하고도 부단하게 이루어져야 한다. 실제로 M&A가 성행하고 있는 영·미국의 여러 연구에 따르면 M&A의 성과가 매우 낮은 것으로 보고되고 있다. 이는 M&A 여부를 재무구조의 건전성 및 예상되는 수익성에만 초점을 두고 기업의 운영주체인 사람의 통합 문제를 소홀히 하여 추진함으로써 새로운 가치창출에 실패하였기 때문이다. 이중에서도 특히 조직의 직무특성 및 조직공정성에 대한 고려가 없는 인수합병은 그 실패확률이 더욱 높은 것으로 나타나고 있다(박경문 외, 2001).

‘공공기관 선진화 계획’에 따라 추진된 통폐합 정책으로 탄생한 통합기관의 성공적인 정착은 전체 공공부문의 성과를 향상시킬 수 있는 주

---

1) 기획재정부 홈페이지 참조(<http://www.most.go.kr>)

요한 과제이다. 그러나 조직구성원의 의사와 무관하게 외부적 정책결정의 산물로 통합이 급속도로 진행됨에 따라 조직문화의 충돌이 불가피하게 발생될 것으로 추정되며 이를 향상시키기 위한 노력이 필요하다.

본 연구의 목적은 공공기관의 통합이라는 근본적인 조직변화 상황에서 기업 구성원들의 직무만족 및 조직몰입의 영향요인을 탐색하는데 있다. 이를 위해 통합 전·후 조직구성원들이 인식하는 직무만족 및 조직몰입에 대한 설문조사를 토대로 첫째, 조직구성원들 간의 인식차이를 살펴보고 둘째, 변수들 간의 상관관계를 분석하여 각 변수들이 직무만족에 미치는 영향을 분석하고 이를 통하여 통합공기업의 효율적인 인적관리 및 조직문화 형성방안을 제공하고자 한다.

## 제 2 절 연구의 대상 및 범위

본 연구는 공공기관의 통합이라는 조직변화 상황에서 기업 구성원들의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향요인에 관한 연구이다. 이명박 정부에서 ‘공공기관 선진화 계획’에 따라 통폐합된 공공기관은 16개 기관에 이르며 그중에서 기업 규모나 인력면에서 대표적인 공기업을 선정하여 심층적인 분석을 실시하였다. 한국토지주택공사는 주택도시분야의 대표적인 공기업으로 2009.10.1 대한주택공사와 한국토지공사가 통합하여 출범하였고 통합기관중 인적·물적·자산규모면에서 가장 대규모 기관으로 통합 공기업 사례를 실증 분석하기에 적절한 것으로 사료되어 연구의 대상으로 선정하였다.

<표 1-1> 공공기관 통합 추진 현황

부처	통합 기관명	통합前 기관명	통합 일자	통합前 정원	통합後 정원	감축	
						정원	비율(%)
국토부	코레일테크	코레일트랙 + 코레일엔지니어링 + 코레일전기	'09.1.29	64	47	△17	△26.6
	코레일 네트웍스	코레일개발(주) + 코레일네트웍스(주)	'09.1.29	1,361	1,188	△173	△12.7
환경부	한국환경 산업기술원	친환경상품진흥원 + 한국환경기술진흥원	'09.4.8	142	134	△8	△5.6
문화부	한국콘텐츠 진흥원	문화콘텐츠진흥원 + 방송영상산업진흥원 + 게임산업진흥원 (+ 소프트웨어진흥원 + 문화콘텐츠센터)	'09.5.1	220	188	△32	△14.5
지경부	에너지기술 평가원	에너지자원기술기획평가원 (+ 에너지관리공단 + 한전 + 생산기술연구원)	'09.5.4	78	78	0	0
	산업기술 진흥원	기술거래소 + 부품소재산업진흥원 + 산업기술재단 + 산업기술평가원	'09.5.4	245	215	△30	△12.2
	산업기술 평가관리원	+ 정보통신연구진흥원(R&D) (+디자인진흥원+생산기술연구원)		220	192	△28	△12.7
행안부	한국정보화 진흥원	한국정보사회진흥원 + 한국정보문화진흥원	'09.5.22	324	276	△48	△14.8
교과부	한국연구재단	국제과학기술협력재단 + 한국과학재단 + 한국학술진흥재단	'09.6.26	319	275	△44	△13.8
방통위	한국인터넷 진흥원	정보통신국제협력진흥원 + 인터넷진흥원 + 정보보호진흥원	'09.7.23	279	251	△28	△10.0
문화부	한국저작권 위원회	저작권위원회 + 컴퓨터프로그램보호위원회	'09.7.23	95	80	△15	△15.8
지경부	정보통신산업 진흥원	소프트웨어진흥원 + 전자거래진흥원 (+ 정보통신연구진흥원)	'09.8.24	302	261	△41	△13.6
국토부	한국토지 주택공사	대한주택공사 + 한국토지공사	'09.10.1	7,367	5,600	△1,767	△24.0
환경부	한국환경공단	한국환경자원공사 + 환경관리공단	'10.1.1	2,187	1,815	△372	△17.0
여가부	한국청소년 활동진흥원	한국청소년수련원 + 한국청소년진흥센터	'10.8.18	188	188	0	0
노동부	근로복지공단	근로복지공단 + 한국산재의료원	'10.4.28	5,080	4,531	△549	△10.8
합 계	16개	36개	-	18,471	15,319	△3,152	△17.1

본 연구의 실증적 분석은 한국토지주택공사에 재직중인 직원을 대상으로 설문조사방식으로 진행하고 그 결과를 기준으로 작성하였다.

본 연구의 체계는 총 5장으로 구성하였으며 각 장의 연구범위와 내용은 다음과 같다.

제 1장은 서론으로서 연구의 목적과 필요성, 연구의 대상과 방법을 기술하였다.

제 2장은 본 연구에서 다루는 제반 개념에 대한 이론적 배경을 검토하고 관련된 선행연구를 분석하였다.

제 3장은 연구의 분석틀과 연구 설계를 제시하였는데, 세부적으로는 변수의 선정과 분석틀, 연구의 기본가설을 설정하였다.

제 4장은 표본선정 및 설문지 구성에 대하여 기술하였으며 분석결과를 통하여 변수들 간의 상관관계 분석을 거쳐 가설을 검증하였으며, 검증결과에 대한 의견을 제시하였다.

제 5장은 분석결과 요약 및 연구의 시사점과 한계를 제시하였다.

## 제 2 장 이론적 논의와 선행연구 검토

### 제 1 절 통합 공기업의 특성

통합은 둘이상의 기업이 인적·물적 또는 자본적 결합을 통해 동일한 관리체제하에 기업 활동을 영위하도록 하는 조직결합 방식이다. 기업합병은 상호 독립적인 2개 이상의 기업이 완전히 일체화하여 기업을 형성하는 것으로 기업 재구성 방식 중에 기업확장 차원의 일환이다(문원영, 1992; 오환중 외, 2007).

통합의 목적, 형태, 관리수단, 주요 고려요소 등 다양한 측면에서 정부조직 통합과 사기업 합병에 차이가 있다. 한국행정학회(2008)에 의하면 첫째, 목적이 다르다. 전자는 부처 기능중복 해소, 효율적 정책결정, 대민 행정서비스 고도화 등을 목적으로 한다면, 후자는 기업의 이윤창출을 목적으로 한다. 둘째, 형태가 다르다. 전자는 법령 개정을 통한 정부 조직 개편의 형태를, 후자는 기업의 인수 합병의 형태를 갖는다. 셋째, 관리수단이 다르다. 전자는 정보의 국정철학과 이념, 장관의 통솔방침을 따르는 데 반해, 후자는 인수기업의 경영철학을 따른다. 넷째, 주요 고려요소가 다르다. 전자는 통합부처 갈등관리, 통합 후 인력재배치 등이 주요 고려요소지만 후자는 영업이익 극대화, 인력의 탄력적 관리가 주요 고려요소가 된다. 이외에도 정부조직의 통합은 국가라는 하나의 단일 법인체 내의 하부조직간 결합이며, 사기업의 합병은 독립된 개별 법인체 간 결합이다(윤진, 2011).

공공기관 통합은 이러한 공공부문과 민간부문의 특징이 혼합되어 있다고 할 수 있다. 우선 공공기관 통합의 목적은 기능 중복 해소, 효율적 정책 집행 등을 목적으로 한다. 둘째, 법령의 형식으로 정부의 일방적 의사결정에 의해 통합이 이루어진다. 셋째, 정부의 국정철학과 이념을 따른

다. 넷째, 통합기관 갈등관리, 통합 후 인력 재배치 뿐만 아니라 영업이익 극대화, 인력의 탄력적 관리도 중요한 고려요소가 된다. 다섯째, 공공기관 통합은 개별 법인체 간 결합이다. 따라서 부처통합보다 공공기관 통합에 통합 이론의 적용이 용이하다고 할 수 있다. 통합 이론이 개별 법인체인 사기업 간 통합에 대한 논의를 중심으로 발전하여 왔기 때문이다.(윤건, 2011).

## 제 2 절 직무특성

Herzberg(1982)는 직무풍요(job enrichment)이론에서 개인에게 직무를 부여할 때 풍요한 직무, 즉 직무의 도전감, 책임감을 높여주고 성취감과 안정감을 획득할 수 있도록 질적 깊이 개선된 직무풍요를 통하여 조직구성원의 동기부여와 성과를 증대시킬 수 있다는 것을 발표하였다. Hackman & Oldham(1980)은 직무의 동기부여 여부는 직무의 여러 차원에 의해 결정된다고 주장한다. 이와 같은 차원이 과업다양성, 자율성, 피드백, 직무정체성, 직무중요성 등으로 설명하였고 이것이 직무특성이론의 기초가 된 것이다. Hackman & Oldham(1980)은 종래의 직무특성의 구성요인을 기능다양성, 직무정체성, 직무중요성, 자율성, 피드백 5가지로 구분하고 있으며 그 내용은 아래와 같다.

기능다양성은 개인이 직무를 수행함에 있어서 어느 정도의 다양한 지식, 기능과 재능의 종류가 요구되는지를 의미한다. 일반적으로 기능다양성은 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 인식되고 있다. 이러한 기능다양성이 높은 과업일수록 업무수행의 폭이 넓어지고, 성취욕구가 높은 사람일수록 다양성이 높은 직무를 선호하기 때문이다(박철민, 2002).

직무정체성은 과업이 작업의 전체를 처음부터 끝까지 완성시킬 수 있도록 구성되어 있는가? 아니면 확인 가능한 일부만의 과업을 수행하도록 되어 있는가의 정도를 의미한다. 직무의 완전성이 높을수록 직무의 의미

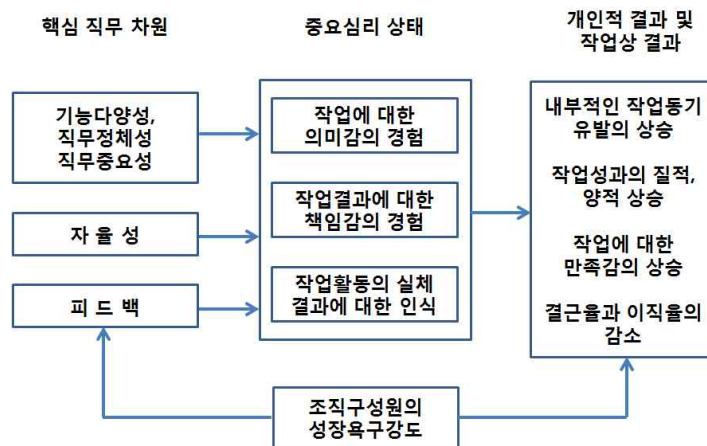


성은 커지며 개인에게 완성감을 느끼게 한다. 즉, 자신의 직무가 전체 과업을 완결하는데 있어서 차지하는 비율정도를 의미한다(이정훈, 2010).

직무중요성은 개인이 수행하는 과업이 타인의 과업과 삶에 얼마나 많은 영향을 미치는가의 정도를 의미한다. 일반적으로 사람들은 자신의 과업이 타인의 육체적·심리적 상황에 실질적인 영향을 미치는 일이라는 것을 느낄 때 의미 있는 일이라고 생각한다. 따라서 개인의 과업이 조직내 또는 사회에 기여하는 정도가 큰 과업일수록 의미를 느낄 수 있다(김호섭 외, 1999). 즉, 직무중요성은 직무가 조직 내·외의 다른 사람들의 생활이나 직무에 중대한 영향을 미치는 정도를 의미한다.

자율성은 작업자가 직무수행에 필요한 자신의 작업일정을 계획하고 작업방식을 결정하고 작업을 진행하는 과정에 있어, 개인에게 주어지는 자유, 독립성, 재량권의 정도를 의미한다. 자율성이 많이 부여된 직무일수록 책임감도 크다고 볼 수 있다(이정훈, 2010).

<그림 2-1 Hackman & Oldham의 직무특성 모형>



자료 : Richard Hackman & Greg R. Oldham(1980); 이종준, 최익봉(200)에서 재인용,

피드백은 개인이 수행한 직무의 성과가 어느 정도의 효과가 있었는지에 관하여 명확한 정보를 작업자에게 제공하는 정도를 의미한다. 즉, 직무수행자가 직무를 수행하는 과정에서 자신의 작업결과에 대해 직무자체, 상사, 동료, 하급자 등으로부터 정보를 얻는다면 피드백효과를 기대할 수 있다는 것이다. 즉, 피드백은 작업자가 자신의 직무를 수행하는 동안에 직무결과와 성과에 대한 정보를 습득할 수 있는 정도를 말한다(이정훈, 2010).

### 제 3 절 조직공정성

조직공정성은 조직보상이 공정한가에 대한 구성원의 지각으로서 중요한 조직변수중 하나로 거론되어 왔다. 분배공정성은 종업원들에게 주어진 보상이 그들의 회사에서의 역할, 책임, 성과 등에 비해 얼마나 공정한가에 대한 지각정도로 정의되며(Cropanzano & Greenberg, 1997), 절차공정성은 보상이나 승진을 결정하는데 이용되는 수단이나 절차가 얼마나 공정한가에 대한 지각정도로 정의된다(Folger & Konovsky, 1989; 전재균 외, 2002).

공정성은 오랫동안 조직행동의 예측 변수로 고려되어 왔지만 분배공정성보다는 절차 공정성이 조직 결과 변수들을 더 잘 예언한다는 연구들이 많이 이루어졌다.(Folger & Konovsky, Sweeney & McFarlin, 1993). 즉, 절차공정성은 분배공정성에 비해 조직몰입과 같은 조직성과 변수에 보다 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나며, 분배공정성은 절차공정성에 비해 임금만족, 직무만족, 상사만족과 같은 개인수준의 변수에 훨씬 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다(Folger & Konovsky, 1989). 분배공정성과 직무만족간의 관계에 대한 연구자들은 분배공정성이 개인의 직무만족을 높이는 데 중요한 역할을 하는 것으로 보고하고 있다(임준철, 윤정구, 1998; Folger & Konovsky, 1989; 전재균 외, 2002).

## 제 4 절 직무만족

조직행태론자들은 조직효과에 영향을 미치거나 조직효과와 동일 개념으로 직무만족, 조직몰입, 직무몰입을 들고 있다. Winner(1982:420)는 제도적-생물학적 요인과 사회화가 개인의 개성과 필요에 영향을 끼치고 조직행태에 관한 규범적 신념은 몰입을, 도구적 신념들은 도구적 동기를 이끈다고 하였다.

직무만족(job Satisfaction)이란 필요, 흥미, 기대의 만족을 통해 자신의 직무로부터 얻는 정신적 즐거움을 말한다(Wright et al., 2004:70). 자긍심(self-esteem)은 직무만족의 주요 동인이며, 직무에 만족하면 기대수명도 길어지며 일을 더 잘 수행하게 되어 조직의 산출을 증대시키고 결국은 조직에 경제적으로 이익을 주는 반면, 직무에 만족하지 않는 근로자들은 이직하는 경향이 있기 때문에 관리자들은 조직구성원의 직무만족을 높이기 위해 근로자들의 자긍심을 고취하는 것이 중요하다고 하였다(Alavi et al., 2003:59). Hapak(1935)도 직무만족을 얻기 위해서는 정신적·신체적·사회적으로 만족될 필요가 있다고 하면서, 관리자들은 자긍심과 직무만족을 근로자의 정신적 위생요인에 중요한 요소로 간주해야 한다고 하였다(Alavi et al., 2003:59). 또한 일반적으로 상위 직급자로 갈수록 직무만족도가 높아지는데 이는 나이가 들수록 직무경험이 풍부해지고 직무에 대한 기대는 줄어들며 근무상황에 더 잘 적응하기 때문인 것으로 생각된다(Alavi et al.(2003:598).

## 제 5 절 조직몰입

조직몰입(Organizational Commitment)은 조직의 목적과 가치들에 대한 강한 믿음과 인정, 조직의 편에서 기꺼이 노력하고 조직 구성원으로서 계속 있으려는 강한 열망(Porter et al, 1974; Steers, 1977:46), 즉 특정 조직과 개인의 동일시 및 관여의 상대적 강도로서 정의될 수 있다.

조직몰입은 태도적(attitudinal) 몰입, 타산적(calculative) 몰입, 규범적 몰입(normative)으로 유형화 할 수 있는데, 태도적 몰입은 조직의 목적과 가치에 대한 강한 믿음과 수용, 조직을 위해 헌신할 의사라고 할 수 있고 타산적 몰입은 개인과 조직 간의 교환관계로서 보수·승진 같은 외부적 보상과 관련된다. 한편 규범적 몰입은 충성심, 개인의 가치와 조직의 가치조화, 조직에 남아 있어야 한다는 의무감과 관련된 개념이다(Mathieu et al., 1990; Mowday et al., 1979; Porter et al., 1974; Nyhan 1999; Gautam et al., 2004:304; Lee et al., 2002:109). 결국 정서적 몰입 상태의 근로자는 조직에 애정을 느끼기 때문에 조직에 남는 반면 타산적 몰입 수준이 높은 사람은 이익이 되기 때문에 남게 되며, 규범적 몰입 수준이 높은 사람은 의무감에 의해 조직에 몰입되어 있다고 할 수 있다. 그리고 조직이 도전적이고 의미 있는 과업을 근로자에게 제공하지 못할 때는 몰입 수준이 감소하는 경향이 있다고 한다(Steers, 1977:53). 또한 이직의 원인에 대해서는 직무만족 보다는 몰입요인이 설명력이 높고(Koch et al., 1976; Porter et al., 1974), 조직에 몰입한 근로자는 덜 몰입된 근로자들보다 더 나은 성과를 낸다고 한다(Mowday et al., 1974).

## 제 6 절 선행연구 검토

### 1. 직무특성과 직무만족, 조직몰입에 관한 선행연구 검토

김호정(1989)은 부산·경남 각 기관에 근무하는 남자 공무원들을 대상으로 직무특성과 직무만족의 영향관계를 분석하면서 행정문화를 조절변수로 사용하였다. 그의 연구에 따르면, 직무특성과 직무만족은 서로 유의미한 상관관계를 이루고 있으며 직무특성은 직무만족을 잘 설명하고 있으나 피드백은 직무만족에 의미 있는 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 또한 직무만족에 대한 설명력은 개인의 배경적 변수보다 직무특성이 더 크게 나타나서 직무특성이 직무만족의 독립변수로서 보다 적절함을 확인하였다.

안근석(1990)은 생산직 근로자들을 대상으로 직무특성이 직무만족에 유의미한 영향을 미친다는 것을 확인했으나, 피드백은 제외하였다.

김유경(2006)은 예술기관 종사자들을 대상으로 직무특성과 직무만족 및 조직몰입에 대한 영향관계를 분석한 결과, 직무특성요인들이 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 반면, 피드백만은 직무만족에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 인구통계학적 변수는 근속년수를 제외하고는 직무만족에 유의미한 영향을 미치지 않은 것으로 나타나 개인특성보다 직무특성이 직무만족에 상대적으로 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

성정현·이영미(2004)는 사업체에 고용된 여성 장애인들을 대상으로 장애·성차별, 직장의 물리적 환경, 직무특성이 직무만족에 미치는 영향을 분석하였다. 이들의 연구에 따르면, 직무만족에 있어 인구통계학적 요인의 영향력이 적고 차별과 물리적 환경, 직무특성에 대한 설명력이 상대적으로 높게 나타났다. 특히 직무특성 중에서 자율성, 피드백, 업무완결성이 유의미한 변인으로 나타났다.

강인호·최병대(2005)는 서울시 총 5개 공기업 직원들을 대상으로 분석한 결과, 직무성격과 조직몰입간의 상관관계는 먼저 전체 조직몰입의 경우에는 업무량을 제외한 다른 모든 직무성격 변수들과 통계적으로 유의미한 정(+)의 상관관계를 가지고 있으며, 특히 업무의욕과의 상관관계가 다른 변수들에 비해 높게 나타났다.

박영배(1998)은 서울과 충북지역 총 8개 금융기관 은행원들을 대상으로 설문조사하여 분석한 결과, 직무특성의 경우 과업중요성은 가치적·잔류적·노력적 몰입에 대한 모두 정(+)의 영향을 미치고, 기술다양성은 잔류적 몰입에 부(-)의 영향을 미치며, 자율성은 가치적 몰입에 대해서만 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

## 2. 조직공정성과 직무만족, 조직몰입에 관한 선행연구 검토

정범구(1994)는 분배공정성은 직무만족에 유의미한 영향을 미치지 않았으나 절차공정성은 직무만족에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 절차공정성이 높을수록 직무만족이 높은 것으로 나타났다.

김명언·이현정(1992)은 절차공정성이 분배공정성보다 직무만족에 대해서 더 높은 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

배귀희(2007)는 해양수산부 소속 국립수산물과학원 소속 연구원을 대상으로 조직공정성과 조직몰입·조직시민행동의 관계를 살펴본 결과 조직공정성은 조직신뢰를 통하여 조직몰입과 조직시민행동에 영향을 미치는 것을 확인하였다. 조직공정성이 높을수록 조직신뢰나 조직몰입을 통해 조직내에서 조직시민행동이 증가될 수 있다고 판단하였다.

권정숙·최규상(2009)은 국내의 M&A를 경험한 은행원 344명을 대상으로 설문조사를 실시한 결과 분배공정성은 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향은 유의미하지 않은 것으로 나타났다.

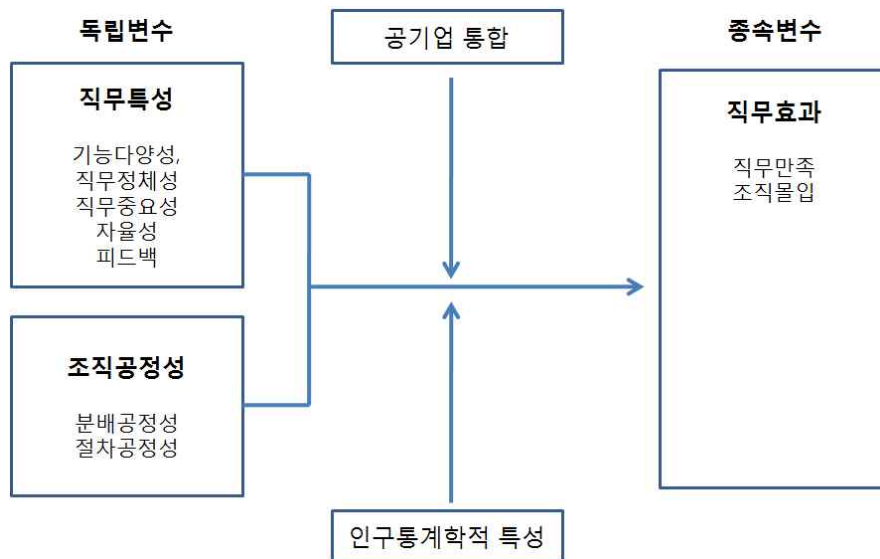
## 제 3 장 연구문제 및 연구방법

### 제 1 절 연구문제 및 연구가설

#### 1. 연구문제

본 연구에서는 조직의 직무특성과 조직공정성이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향은 무엇인가를 실증적으로 분석하는 것을 연구문제로 설정하였다, 직무특성 및 조직공정성을 독립변수로 설정하고 직무만족 및 조직몰입을 종속변수로 설정하고 그 인과관계를 분석하였다. 또한, 공기업을 통합이라는 조직변화상황을 전·후기관간의 차이를 통하여 분석하였다. 이와 관련된 연구모형은 <그림 3-1>과 같다.

<그림 3-1> 연구모형



## 2. 연구가설

연구모형을 근간으로 하여 종속변수간의 관계에 대한 세부적인 연구가설을 아래와 같이 설정하였다.

### 가. 직무특성과 직무만족 및 조직몰입

둘째, 직무특성요인과 직무만족에 대한 선행연구(Brief & Aldag, 1975; Orpen, 1979; Song, 1991; 김호정, 1989)들은 직무특성요인이 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 주장하고 있고, 조직몰입과의 관계에 관한 연구(송운석 · 김재현, 1998; 김대원 · 박철민, 2003; 고종욱 · 장인봉, 2004)에서도 역시 직무특성요인이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 제시하고 있다. 따라서 본 연구에서도 직무특성요인이 직무만족 그리고 조직몰입과의 관계에 정(+)의 영향을 미치는 관계로 가설을 설정하였다.

가설 1 직무특성이 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- 1-1 기능다양성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-2 직무완결성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
- 1-3 직무중요성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
- 1-4 자율성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
- 1-5 피드백은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

가설 2 직무특성이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- 2-1 기능다양성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-2 직무완결성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
- 2-3 직무중요성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
- 2-4 자율성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다
- 2-5 피드백은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다



#### 나. 조직공정성과 직무만족 및 조직몰입

직무만족에 영향을 미치는 또 다른 중요한 조직 변수 중 하나로 거론되는 것이 조직공정성이다(Greenberg, 1996). 분배공정성은 조직원들에게 주어진 보상이 그들의 회사에서의 역할, 책임, 성과 등에 비해 얼마나 공정한가에 대한 지각정도로 정의되며(Cropanzano & Greenberg, 1997), 절차공정성은 보상이나 승진을 결정하는데 이용되는 수단이나 절차가 얼마나 공정한가에 대한 지각정도로 정의된다(Folger & Konovsky, 1989; 전재균 외, 2002). 따라서, 조직공정성이 직무만족 및 조직몰입에 중요한 영향을 미치는 요인으로 판단되어, 따라서 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 3 조직공정성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-1 분배공정성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-2 절차공정성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4 조직공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4-1 분배공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4-2 절차공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 다. 통합 전·후 차이 분석

통합 전·후 기관간 직무특성과 조직공정성이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 차이가 발생할 것으로 예상되어 아래와 같이 가설을 설정하였다.

가설 5 통합 전·후 기관간의 직무특성이 직무만족에 미치는 영향에 대한 차이가 발생할 것이다.

5-1 통합 전·후 기관간의 기능다양성이 직무만족에 미치는 영향에 차이가 발생할 것이다.

5-2 통합 전·후 기관간의 직무완결성이 직무만족에 미치는 영향에

차이가 발생할 것이다.

5-3 통합 전·후 기관간의 직무중요성이 직무만족에 미치는 영향에 차이가 발생할 것이다.

5-4 통합 전·후 기관간의 자율성이 직무만족에 미치는 영향에 차이가 발생할 것이다.

5-5 통합 전·후 기관간의 피드백이 직무만족에 미치는 영향에 차이가 발생할 것이다.

가설 6 통합 전·후 기관간의 조직공정성이 직무만족에 미치는 영향에 차이가 발생할 것이다.

6-1 통합 전·후 기관간의 분배공정성이 직무만족에 미치는 영향에 차이가 발생할 것이다.

6-2 통합 전·후 기관간의 절차공정성이 직무만족에 미치는 영향에 차이가 발생할 것이다.

가설 7 통합 전·후 기관간의 직무특성이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 차이가 발생할 것이다.

7-1 통합 전·후 기관간의 기능다양성이 조직몰입에 미치는 영향에 차이가 발생할 것이다.

7-2 통합 전·후 기관간의 직무완결성이 조직몰입에 미치는 영향에 차이가 발생할 것이다.

7-3 통합 전·후 기관간의 직무중요성이 조직몰입에 미치는 영향에 차이가 발생할 것이다.

7-4 통합 전·후 기관간의 자율성이 조직몰입에 미치는 영향에 차이가 발생할 것이다.

7-5 통합 전·후 기관간의 피드백이 조직몰입에 미치는 영향에 차이가 발생할 것이다.

가설 8 통합 전·후 기관간의 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 차이가 발생할 것이다.

8-1 통합 전·후 기관간의 분배공정성이 조직몰입에 미치는 영향에

차이가 발생할 것이다.

8-2 통합 전·후 기관간의 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 차이가 발생할 것이다.

## 제 2 절 변수의 조작적 정의

### 1. 직무특성

본 연구에서는 직무만족에 영향을 미치는 변수로 직무특성을 선정하였다. Hackman & Oldham(1980)은 직무의 동기부여 여부는 직무의 여러 차원에 의해 결정된다고 주장한다. 이와 같은 차원이 기능다양성, 직무정체성, 직무중요성, 자율성, 피드백 등으로 설명하였고 이것이 직무특성이론의 기초가 된 것이다. 본 연구에서는 Hackman & Oldham의 직무특성이론을 근거로 아래 5개의 하위변수를 설문을 통해 측정하도록 한다.

가. 기능다양성 : 개인이 직무를 수행함에 있어서 어느 정도의 다양한 지식, 기능과 재능의 종류가 요구되는지를 의미

나. 직무정체성 : 과업이 작업의 전체를 처음부터 끝까지 완성시킬 수 있도록 구성되어 있는가? 아니면 확인 가능한 일부만의 과업을 수행하도록 되어 있는가의 정도를 의미

다. 직무중요성 : 개인이 수행하는 과업이 타인의 과업과 삶에 얼마나 많은 영향을 미치는가의 정도를 의미

라. 자율성 : 작업자가 직무수행에 필요한 자신의 작업일정을 계획하고 작업방식을 결정하고 작업을 진행하는 과정에 있어, 개인에게 주어지는 자유, 독립성, 재량권의 정도를 의미

마. 피드백 : 개인이 수행한 직무의 성과가 어느 정도의 효과가 있었는지에

관하여 명확한 정보를 작업자에게 제공하는 정도를 의미

## 2. 조직공정성

본 연구에서는 직무만족에 영향을 미치는 변수로 직무특성과 함께 조직공정성을 선정하였다. 조직공정성은 조직보상이 공정한가에 대한 구성원의 지각으로서 중요한 조직변수중 하나로 거론되어 왔다. 분배공정성은 종업원들에게 주어진 보상이 그들의 회사에서의 역할, 책임, 성과 등에 비해 얼마나 공정한가에 대한 지각정도로 정의되며(Cropanzano & Greenberg, 1997), 절차공정성은 보상이나 승진을 결정하는데 이용되는 수단이나 절차가 얼마나 공정한가에 대한 지각정도로 정의된다(Folger & Konovsky, 1989; 전재균 외, 2002).

본 연구에서는 조직공정성의 하위변수로 분배공정성 및 절차공정성을 선정하여 설문조사를 통하여 측정하도록 한다.

가. 분배공정성 : 주어지는 보상이 회사에서의 역할, 책임, 성과에 따라 얼마나 공정하게 이루어지는가의 정도를 의미

나. 절차공정성 : 보상에 이루어지는 수단이나 절차가 얼마나 공정한가의 정도를 의미

## 3. 직무만족

본 연구에서는 종속변수로 직무만족을 선정하였다.

직무만족(job Satisfaction)이란 필요, 흥미, 기대의 만족을 통해 자신의 직무로부터 얻는 정신적 즐거움을 말한다(Wright et al., 2004:70). Alavi et al.(2003:592-3)은 자긍심(self-esteem)을 직무만족의 주요 동인으로

들고, 직무에 만족하면 기대수명도 길어지며 일을 더 잘 수행하게 되어 조직의 산출을 증대시키고 결국은 조직에 경제적으로 이익을 주는 반면, 직무에 만족하지 않는 근로자들은 이직하는 경향이 있기 때문에 관리자들은 조직구성원의 직무만족을 높이기 위해 근로자들의 자긍심을 고취하는 것이 중요하다고 하였다.

#### 4. 조직몰입

본 연구에서는 종속변수로 직무만족과 함께 조직몰입을 선정하였다.

조직몰입(Organizational Commitment)은 조직의 목적과 가치들에 대한 강한 믿음과 인정, 조직의 편에서 기꺼이 노력하고 조직 구성원으로서 계속 있으려는 강한 열망(Porter et al, 1974; Steers, 1977:46), 즉 특정 조직과 개인의 동일시 및 관여의 상대적 강도로서 정의될 수 있다.

## 제 4 장 실증연구 및 논의

### 제 1 절 표본설계 및 설문지 구성

#### 1. 표본의 선정과 자료수집

본 연구의 실증분석을 위해 사용될 자료를 수집하기 위하여 한국토지주택공사 직원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 2012년 2월 13일부터 2월 16일간 총 55개 문항으로 구성된 설문지를 공사에 재직 중인 직원을 대상으로 편의표본으로 추출된 설문대상자 180명을 대상으로 배포하였고 이중 167부를 회수하였다. 그러나 불충실하거나 결측치가 있어 분석에 포함될 수 없는 2부를 제외하고 최종적으로 165부의 설문지가 실증분석에 사용되었다.

설문대상의 일반적인 특성을 살펴보면 총 165명중 남성이 133명(80.6%), 여성이 32명(19.4%)이었다. 직종별로는 행정직이 108명(65.5%), 기술직이 57명(34.5%)으로 나타났다. 연령대로 보면 30세 이하가 6명(3.6%), 31-35세가 50명(30.3%), 36-40세가 50명(30.3%), 41-45세가 25명(15.2%), 46-50세가 28명(17.0%), 50세 이상이 6명(3.6%)로 나타났다. 직급별로는 2급 이상이 5명(3.0%), 3급이 37명(22.4%), 4급이 107명(64.8%), 5급 이하가 16명(9.7%)으로 나타났다. 재직기간 별로 보면 1년미만이 2명(1.2%), 1년이상-5년미만이 7명(4.2%), 6년이상-10년미만이 92명(52.8%), 10년이상-15년미만이 7명(4.2%), 15년이상-20년미만이 26명(15.8%), 20년이상인 31명(18.8%)로 나타났다. 근무부서 별로 보면 본사(연구원 포함)가 99명(60.0%), 지역본부(내근)이 44명(26.7%), 사업본부(단), 현장이 22명(13.3%)에 근무하는 것으로 나타나 있다. 출신기관 별로 보면 대한주택공사 출신이 107명(64.8%), 한국토지공사 출신이 58명(35.2%)로 나타나 있다.

<표 4-1> 조사대상자의 인구통계학적 특성

변수	구분	빈도(명)	비율(%)
성별	남	133	80.6
	여	32	19.4
직종	행정직	108	65.5
	기술직	57	34.5
연령	30세이하	6	3.6
	31-35세	50	30.3
	36-40세	50	30.3
	41-45세	25	15.2
	46-50세	28	17.0
	50세이상	6	3.6
직급	2급이상	5	3.0
	3급	37	22.4
	4급	107	64.8
	5급이하	16	9.7
재직기간	1년미만	2	1.2
	1년이상-5년미만	7	4.2
	6년이상-10년미만	92	52.8
	10년이상-15년미만	7	4.2
	15년이상-20년미만	26	15.8
	20년이상	31	18.8
근무부서	본사(연구원 포함)	99	60.0
	지역본부(내근)	44	26.7
	사업본부(단),현장	22	13.3
출신기관	대한주택공사(H)	107	64.8
	한국토지주택공사(L)	58	35.2

## 2. 설문지의 구성

본 연구의 통합공기업의 직무특성 및 조직공정성이 직무만족에 미치는 영향을 측정하기 위하여 설문조사를 실시하였으며, 설문지는 응답자가 직접 응답을 기입하는 자기기입식 설문지법을 활용하였다. 설문문항은 총 55개 문항으로 직무특성(10문항), 조직공정성(12문항), 직무만족(16문항), 조직몰입(10문항), 인구통계학적 변수로 성별, 직종, 연령, 직급, 재직기간, 근무부서, 출신기관의 7개 문항을 선정하였다. 인구통계학적 변수 측정 문항을 제외한 모든 문항을 ‘전혀 그렇지 않다’를 1로 ‘매우 그렇다’를 5로 하는 리커트(Likert) 척도를 활용하였다.

### 가. 직무특성

직무특성에 대한 설문은 동일 항목에 대한 통합 이전과 이후에 대한 응답을 통하여 다음의 표와 같이 항목을 측정하였다.

<표 4-2> 직무특성의 측정항목

변수	측정항목	
직무 특성	과거 소속 기관	① 나는 직무와 관련해서 하는 일이 다양했다. ② 나는 과업의 시작부터 종료시까지 함께 참여하였다. ③ 나는 직무는 회사의 미션과 비전과 연계되어 있었다. ④ 직무를 수행할 때 나의 의견이 많이 반영되었다. ⑤ 직무를 수행할 때 팀원과의 지속적인 교류를 하였다.
	현재 통합 기관	① 나는 직무와 관련해서 하는 일이 다양하다. ② 나는 과업의 시작부터 종료시까지 함께 참여한다. ③ 나는 직무는 회사의 미션과 비전과 연계되어 있다. ④ 직무를 수행할 때 나의 의견이 많이 반영되고 있다. ⑤ 직무를 수행할 때 팀원과의 지속적인 교류를 하고 있다.



#### 나. 조직공정성

조직공정성에 대한 설문은 동일 항목에 대한 통합 이전과 이후에 대한 응답을 통하여 다음의 표와 같이 항목을 측정하였다.

<표 4-3> 조직공정성의 측정항목

변수	측정항목	
조직 공정성	과거 소속 기관	① 업무수행을 위한 노력과 능력에 따라 적절한 보상을 해주었다. ② 업무상 부여된 책임의 정도에 따라 적절한 보상을 해주었다. ③ 경험 또는 경력의 정도만큼 적절한 보상을 해 주었다. ④ 조직구성원별 보상의 기준을 설정하기 위한 절차가 있었다. ⑤ 조직구성원의 보상결정에 사용되는 절차가 공정하였다. ⑥ 조직구성원에 따라 변하지 않는 일관된 보상기준이 있었다.
	현재 통합 기관	① 업무수행을 위한 노력과 능력에 따라 적절한 보상을 하고 있다. ② 업무상 부여된 책임의 정도에 따라 적절한 보상을 하고 있다. ③ 경험 또는 경력의 정도만큼 적절한 보상을 하고 있다. ④ 조직구성원별 보상의 기준을 설정하기 위한 절차가 있다. ⑤ 조직구성원의 보상결정에 사용되는 절차가 공정하다. ⑥ 조직구성원에 따라 변하지 않는 일관된 보상기준이 있다.

#### 다. 직무만족

직무만족에 대한 설문은 동일 항목에 대한 통합 이전과 이후에 대한 응답을 통하여 다음의 표와 같이 항목을 측정하였다.

<표 4-4> 직무만족의 측정항목

변수	측정항목	
직무 만족	과거 소속 기관	① 지금 수행하고 있는 직무는 나에게 성취감을 주었다. ② 나는 직무를 완수하기 위해 의욕적으로 일하였다. ③ 나는 업무 수행에 필요한 교육훈련을 충분히 받았다. ④ 나는 전체적으로 근로복지혜택에 만족했다. ⑤ 서로 화목하고 많은 것을 공유하는 조직이었다. ⑥ 절차가 중요한, 공식화되고 구조화된 조직이었다. ⑦ 구성원들이 경쟁적이며 목표 지향적인 결과지향적 조직이었다. ⑧ 도전을 즐기는 다이내믹하고 창의적인 조직이었다.
	현재 통합 기관	① 지금 수행하고 있는 직무는 나에게 성취감을 주고 있다. ② 나는 직무를 완수하기 위해 의욕적으로 일하고 있다. ③ 나는 업무 수행에 필요한 교육훈련을 충분히 받고 있다. ④ 나는 전체적으로 근로복지혜택에 만족한다. ⑤ 서로 화목하고 많은 것을 공유하는 조직이다. ⑥ 절차가 중요한, 공식화되고 구조화된 조직이다. ⑦ 구성원들이 경쟁적이며 목표 지향적인 결과지향적 조직이다. ⑧ 도전을 즐기는 다이내믹하고 창의적인 조직이다.

#### 라. 조직몰입

조직몰입에 대한 설문은 동일 항목에 대한 통합 이전과 이후에 대한 응답을 통하여 다음의 표와 같이 항목을 측정하였다.

<표 4-5> 조직몰입의 측정항목

변수	측정항목	
조직 몰입	과거 소속 기관	① 우리공사가 잘되는 것이 곧 내가 잘 되는 것이라고 생각했다. ② 외부사람이 우리공사를 비난하면 개인적인 모욕을 받는 것처럼 느껴졌다. ③ 나는 회사의 장래를 위해 진심으로 걱정했다. ④ 나는 현재 우리공사에 강한 소속감을 느꼈었다. ⑤ 현재 기업문화에 대해 만족했다.
	현재 통합 기관	① 우리공사가 잘되는 것이 곧 내가 잘 되는 것이라고 생각한다. ② 외부사람이 우리공사를 비난하면 개인적인 모욕을 받는 것처럼 느껴진다. ③ 나는 회사의 장래를 위해 진심으로 걱정한다. ④ 나는 현재 우리공사에 강한 소속감을 느끼고 있다. ⑤ 현재 기업문화에 대해 만족한다.

마. 인구통계학적 특성

인구통계학적 특성은 다음의 표와 같이 항목을 측정하였다.

<표 4-6> 인구통계학적 특성의 측정항목

변수	측정항목
인구통 계학적 특성	① 귀하의 성별은? ② 귀하의 직종은? ③ 귀하의 연령은? ④ 귀하의 직급은? ⑤ 귀하의 공사 재직기간은? ⑥ 귀하의 근무부서는? ⑦ 귀하의 출신기관은?

### 3. 자료의 분석방법

인구통계학적 분석은 빈도분석을 통해 분류하였고, Cronbach's a 계수 분석을 통해 신뢰성을 확인하였다. 가설검증을 위하여 집단간의 차이를 t-test를 통해 확인하였고, 원인변수와 종속변수간의 관계를 확인하기 위하여 상관분석을 실시하였다. 또한 원인변수와 종속변수간의 영향관계를 확인하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

## 제 2 절 측정도구의 신뢰성 분석

측정항목의 신뢰성 검증을 위하여 신뢰도 분석을 실시한 결과 각 요인에 대한 신뢰계수(Cronbach's a)가 과거소속기관의 직무특성 0.691, 조직공정성 0.919, 직무만족 0.813, 직무몰입 0.832로 나타났으며, 현재통합기관의 직무특성 0.750, 조직공정성 0.941, 직무만족 0.888, 직무몰입 0.864로 나타났다. 대부분 변수의 경우 신뢰계수가 통계적 허용범위인 0.7이상으로 나타났으며, 과거소속기관의 직무특성이 0.691로 나타났으나 그 차이가 미미하여 타당한 신뢰도를 가지고 있다고 판단된다.

<표 4-7> 신뢰도 분석 결과

변수		문항수	Cronbach's a
과거 소속 기관	직무특성	5	0.691
	조직공정성	6	0.919
	직무만족	8	0.813
	직무몰입	5	0.832
현재 통합 기관	직무특성	5	0.750
	조직공정성	6	0.941
	직무만족	8	0.888
	직무몰입	5	0.864

### 제 3 절 인구통계학적 특성에 따른 차이

#### 1. 성별에 따른 각 변수의 차이 검증

표본집단의 성별에 따라 각 변수에 대하여 집단간의 차이가 발생하는가를 검증하기 위한 t-test를 통한 분석 결과는 아래 <표 4-8>와 같다.

성별에 따른 직무특성 및 조직공정성을 비교해 보면 모든 요인에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 평균값으로 비교를 할 경우 남성이 여성보다 높은 직무만족 및 조직몰입을 나타냈다. 결론적으로 통계적으로 유의미한 성별에 따른 직무특성, 조직공정성과 직무만족, 조직몰입에 대한 인식의 차이는 발생하지 않았다.

<표 4-8> 성별에 따른 각 변수의 차이 검증 비교 결과

변수	성별	빈도수	평균	표준편차	t값	유의확률
기능다양성	남	133	3.46	0.883	0.124	0.428
	여	32	3.44	0.801		
직무완결성	남	133	3.35	0.947	-0.117	0.670
	여	32	3.38	0.907		
직무중요성	남	133	3.60	0.778	1.646	0.662
	여	32	3.34	0.865		
자율성	남	133	3.38	0.766	1.720	0.407
	여	32	3.13	0.751		
피드백	남	133	3.73	0.770	2.138	0.561
	여	32	3.41	0.756		
분배공정성	남	133	2.86	0.794	0.878	0.381
	여	32	2.72	0.814		
절차공정성	남	133	2.77	0.763	-0.045	0.964
	여	32	2.78	0.778		
직무만족	남	133	3.00	0.667	0.974	0.332
	여	32	2.87	0.662		
조직몰입	남	133	3.60	0.722	1.751	0.082
	여	32	3.35	0.638		

## 2. 직종에 따른 각 변수의 차이 검증

표본집단의 직종에 따라 각 변수에 대하여 집단간의 차이가 발생하는가를 검증하기 위한 t-test를 통한 분석 결과는 아래 <표 4-9>와 같다.

직종에 따른 직무특성 및 조직공정성을 비교해 보면 모든 요인에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 직무만족 및 조직몰입에서는 통계적으로 유의미한 차이가 발생하였으며, 기술직이 행정직보다 높은 값을 나타냈다. 결론적으로 직무만족, 조직몰입에는 직종에 따라 유의미한 차이를 보였지만 직무특성, 조직공정성에는 유의미한 인식차이가 발생하지 않았다.

<표 4-9> 직종에 따른 각 변수의 차이 검증 비교 결과

변수	직종	빈도수	평균	표준편차	t값	유의확률
기능다양성	행정	108	3.40	0.875	-1.153	0.562
	기술	57	3.56	0.846		
직무완결성	행정	108	3.36	0.932	0.067	0.698
	기술	57	3.35	0.954		
직무중요성	행정	108	3.51	0.848	-0.934	0.059
	기술	57	3.63	0.698		
자율성	행정	108	3.29	0.762	-1.067	0.702
	기술	57	3.42	0.778		
피드백	행정	108	3.64	0.826	-0.632	0.075
	기술	57	3.72	0.675		
분배공정성	행정	108	2.78	0.876	-1.254	0.212
	기술	57	2.94	0.613		
절차공정성	행정	108	2.71	0.794	-1.385	0.168
	기술	57	2.89	0.696		
직무만족	행정	108	2.89	0.712	-2.463	<b>0.015*</b>
	기술	57	3.15	0.532		
조직몰입	행정	108	3.47	0.738	-2.019	<b>0.045*</b>
	기술	57	3.70	0.637		

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

### 3. 연령에 따른 각 변수의 차이 검증

표본집단의 연령에 따라 각 변수에 대하여 집단간의 차이가 발생하는가를 검증하기 위한 t-test를 통한 분석 결과는 아래 <표 4-10>와 같다.

연령에 따른 직무특성 및 조직공정성을 30대 이하 및 40대 이상으로 구분하여 비교해 보면 직무특성 요인 중 피드백 요인에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타났으며, 40대 이상이 높은 값을 나타냈다. 또한 조직몰입에서도 40대 이상이 높은 조직몰입도를 갖고 있는 것으로 조사되었다. 이는 40대 이상의 연령이 회사 내에서 주요역할을 수행하는 위치에 있기 때문에 높은 피드백 및 조직몰입도를 갖는 것으로 파악할 수 있다.

<표 4-10> 연령에 따른 각 변수의 차이 검증 비교 결과

변수	직종	빈도수	평균	표준편차	t값	유의확률
기능다양성	30대이하	106	3.37	0.908	-1.733	0.085
	40대이상	59	3.61	0.766		
직무완결성	30대이하	106	3.30	0.896	-1.024	0.307
	40대이상	59	3.46	1.006		
직무중요성	30대이하	106	3.47	0.759	-1.729	0.086
	40대이상	59	3.69	0.856		
자율성	30대이하	106	3.25	0.757	-1.775	0.078
	40대이상	59	3.47	0.774		
피드백	30대이하	106	3.55	0.719	-2.703	<b>0.008**</b>
	40대이상	59	3.88	0.832		
분배공정성	30대이하	106	2.81	0.774	-0.559	0.577
	40대이상	59	2.88	0.843		
절차공정성	30대이하	106	2.75	0.727	-0.473	0.637
	40대이상	59	2.81	0.831		
직무만족	30대이하	106	2.93	0.660	-1.109	0.269
	40대이상	59	3.05	0.676		
조직몰입	30대이하	106	3.45	0.684	-2.358	<b>0.020*</b>
	40대이상	59	3.72	0.731		

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

#### 4. 직급에 따른 각 변수의 차이 검증

표본집단의 직급에 따라 각 변수에 대하여 집단간의 차이가 발생하는가를 검증하기 위한 t-test를 통한 분석 결과는 아래 <표 4-11>와 같다.

직급에 따른 직무특성 및 조직공정성을 3급 이상 및 4급 이하로 구분하여 비교해 보면 직무특성 요인 중 직무중요성, 자율성, 피드백 요인에서 통계적으로 유의미한 차이를 보였으며 직급이 높을수록 피드백에서 그 차이가 두드러졌다.

<표 4-11> 직급에 따른 각 변수의 차이 검증 비교 결과

변수	직종	빈도수	평균	표준편차	t값	유의확률
기능다양성	3급이상	42	3.64	0.759	1.641	0.103
	4급이하	123	3.39	0.893		
직무완결성	3급이상	42	3.57	1.016	1.724	0.087
	4급이하	123	3.28	0.901		
직무중요성	3급이상	42	3.83	0.824	2.696	0.008**
	4급이하	123	3.46	0.771		
자율성	3급이상	42	3.57	0.703	2.360	0.019*
	4급이하	123	3.25	0.775		
피드백	3급이상	42	4.10	0.726	4.370	0.000**
	4급이하	123	3.52	0.739		
분배공정성	3급이상	42	2.98	0.792	1.356	0.177
	4급이하	123	2.79	0.796		
절차공정성	3급이상	42	2.90	0.804	1.270	0.206
	4급이하	123	2.73	0.748		
직무만족	3급이상	42	3.16	0.668	2.182	0.031*
	4급이하	123	2.91	0.655		
조직몰입	3급이상	42	3.93	0.621	4.215	0.000**
	4급이하	123	3.42	0.695		

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$



직무만족 및 조직몰입 모두에서 통계적으로 유의미한 차이를 보였으며 직급이 높을수록 조직몰입에 그 차이가 두드러졌다. 이는 3급 이상의 경우 회사의 중요정책을 결정할 수 있는 업무를 수행할 경우가 많고 승진 등의 보상을 받을 수 있는 경우가 많아 직무만족 및 조직몰입도가 높게 나타나는 것으로 파악할 수 있다.

결론적으로 직급이 높을수록 직무특성 요인 중 직무중요성, 자율성, 피드백의 요인에 대하여 유의미한 차이가 발견되었으며 직급이 높을수록 직무만족이 높아지고 높은 조직몰입도를 갖고 있는 것으로 조사되었다.

## 5. 재직기간에 따른 각 변수의 차이 검증

표본집단의 재직기간에 따라 각 변수에 대하여 집단간의 차이가 발생가를 검증하기 위한 t-test를 통한 분석 결과는 아래 <표 4-12>와 같다.

<표 4-12> 재직기간에 따른 각 변수의 차이 검증 비교 결과

변수	직종	빈도수	평균	표준편차	t값	유의 확률
기능다양성	10년미만	101	3.38	0.893	-1.465	0.145
	10년이상	64	3.58	0.813		
직무완결성	10년미만	101	3.28	0.907	-1.383	0.167
	10년이상	64	3.48	0.976		
직무중요성	10년미만	101	3.50	0.770	-0.940	0.349
	10년이상	64	3.63	0.845		
자율성	10년미만	101	3.27	0.773	-1.391	0.166
	10년이상	64	3.44	0.753		
피드백	10년미만	101	3.54	0.728	-2.584	<b>0.011*</b>
	10년이상	64	3.86	0.814		
분배공정성	10년미만	101	2.84	0.743	0.024	0.981
	10년이상	64	2.83	0.882		
절차공정성	10년미만	101	2.78	0.704	0.135	0.893
	10년이상	64	2.76	0.855		
직무만족	10년미만	101	2.91	0.685	-1.572	0.118
	10년이상	64	3.08	0.627		
조직몰입	10년미만	101	3.45	0.718	-2.327	<b>0.021*</b>
	10년이상	64	3.71	0.675		

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

재직기간에 따른 직무특성 및 조직공정성을 비교해 보면 직무특성 요인 중 피드백에 통계적으로 유의미한 차이가 발생하였다. 또한 조직몰입에 통계적으로 유의미한 차이가 발생하였다. 이는 재직기간이 높을수록 회사의 중요업무 수행 및 승진 등의 보상을 받을 수 있는 경우가 많아 피드백 및 조직몰입도가 높게 나타나는 것으로 파악할 수 있다.

결론적으로 재직기간이 길수록 직무특성 요인중 피드백의 요인에 대하여 유의미한 차이가 발견되었으며 재직기간이 길수록 높은 조직몰입도를 갖는 것으로 조사되었다.

## 6. 근무부서에 따른 각 변수의 차이 검증

표본집단의 근무부서에 따라 각 변수에 대하여 집단간의 차이가 발생가를 검증하기 위한 t-test를 통한 분석 결과는 아래 <표 4-13>와 같다.

<표 4-13> 근무부서에 따른 각 변수의 차이 검증 비교 결과

변수	직종	빈도수	평균	표준편차	t값	유의확률
기능다양성	본사	99	3.45	0.824	0.000	1.000
	지역/사업본부	66	3.45	0.931		
직무완결성	본사	99	3.41	0.904	0.950	0.344
	지역/사업본부	66	3.27	0.985		
직무중요성	본사	99	3.65	0.787	1.183	0.061
	지역/사업본부	66	3.41	0.803		
자율성	본사	99	3.41	0.769	1.665	0.098
	지역/사업본부	66	3.21	0.755		
피드백	본사	99	3.70	0.749	0.613	0.540
	지역/사업본부	66	3.62	0.818		
분배공정성	본사	99	2.96	0.695	2.594	<b>0.010*</b>
	지역/사업본부	66	2.64	0.897		
절차공정성	본사	99	2.88	0.723	2.361	<b>0.019*</b>
	지역/사업본부	66	2.60	0.797		
직무만족	본사	99	3.04	0.649	1.508	0.134
	지역/사업본부	66	2.88	0.684		
조직몰입	본사	99	3.56	0.716	0.374	0.709
	지역/사업본부	66	3.52	0.709		

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

근무부서에 따른 직무특성 및 조직공정성을 비교해 보면 조직공정성에서 통계적으로 유의미한 차이가 발생하였으며, 본사 근무자들이 지역/사업본부 근무자들보다 조직공정성이 높게 나타났다. 이는 본사에 근무할수록 승진 등의 보상을 지역/사업본부 근무자 보다 받을 확률이 높아 조직공정성이 높게 나타나는 것으로 파악할 수 있다.

결론적으로 근무부서에 따라 조직공정성에는 통계적으로 유의미한 차이가 발생하였으나, 직무특성, 조직공정성과 직무만족, 조직몰입에 대한 유의미한 차이는 발생하지 않았다.

## 7. 출신기관에 따른 각 변수의 차이 검증

표본집단의 연령에 따라 각 변수에 대하여 집단간의 차이가 발생하는가를 검증하기 위한 t-test를 통한 분석 결과는 아래 <표 4-14>와 같다.

<표 4-14> 출신기관에 따른 각 변수의 차이 검증 비교 결과

변수	출신기관	빈도수	평균	표준편차	t값	유의확률
기능다양성	주택공사	107	3.51	0.905	1.200	0.232
	토지공사	58	3.34	0.785		
직무완결성	주택공사	107	3.56	0.923	3.949	<b>0.000**</b>
	토지공사	58	2.98	0.848		
직무중요성	주택공사	107	3.67	0.786	2.699	<b>0.008**</b>
	토지공사	58	3.33	0.781		
자율성	주택공사	107	3.46	0.743	2.895	<b>0.004**</b>
	토지공사	58	3.10	0.765		
피드백	주택공사	107	3.79	0.687	2.714	<b>0.007**</b>
	토지공사	58	3.45	0.882		
분배공정성	주택공사	107	2.85	0.831	0.356	0.722
	토지공사	58	2.81	0.736		
절차공정성	주택공사	107	2.79	0.800	0.495	0.621
	토지공사	58	2.73	0.697		
직무만족	주택공사	107	3.07	0.639	2.543	<b>0.012*</b>
	토지공사	58	2.80	0.684		
조직몰입	주택공사	107	3.70	0.637	3.882	<b>0.000**</b>
	토지공사	58	3.27	0.699		

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

출신기관에 따른 직무특성 및 조직공정성을 비교해 보면 기능다양성을 제외한 직무특성의 4가지 요인인 직무완결성, 직무중요성, 자율성, 피드백요인에서 통계적으로 유의미한 차이를 보였으며 직무만족, 조직몰입에서도 통계적으로 유의미한 차이가 발생하였다. 주택공사 출신이 토지공사 출신보다 모든 항목에서 높은 값을 나타냈으며 이는 다수기관 출신과 소수기관 출신의 차이로 발생할 것으로 파악할 수 있다.

직무특성 및 직무만족, 조직몰입에서 주택공사 출신이 높은 값을 나타냈으며, 특히 직무완결성에서 그 차이가 두드러졌다.

#### 8. 통합 전·후기관에 따른 각 변수의 차이 검증

통합 전·후기관에 따라 각 변수에 대하여 집단간의 차이가 발생하는가를 검증하기 위한 t-test를 통한 분석 결과는 아래 <표 4-15>와 같다.

과거소속기관과 현재통합기관간의 차이를 비교해 보면 직무특성의 속성 중 기능다양성과 피드백에 통계적으로 유의미한 차이를 나타냈으며, 특히 피드백의 차이가 크게 발생하였다. 이는 두기관의 통합으로 업무분야 및 사업분야의 범위가 증가하였고, 통합 이후의 융합관리를 위하여 업무분야에 대한 순환배치 정책에 따라 새로운 업무에 대한 적응 및 능력배양의 필요에 따른 결과로 파악할 수 있다.

또한 조직공정성, 직무만족, 조직몰입에 모두 유의미한 통계적인 차이가 나타났다. 과거소속기관에서 현재통합기관보다 모두 높은 값을 나타내었으며 직무만족에서의 차이가 가장 크게 발생하였다. 이는 통합 이후 승진, 복지제도의 차이 발생으로 인한 보상에 대한 직원들의 상대적 불만 및 조직문화의 충돌에 기인한 것으로 파악할 수 있다.

결론적으로 통합이라는 조직변화상황이 직원들의 직무만족 및 조직몰입에 부정적인 영향을 끼친 것으로 판단할 수 있다.

<표 4-15> 과거소속기관과 현재통합기관에 따른  
각 변수의 차이 검증 비교 결과

변수	구분	평균	표준편차	t값	유의확률
기능다양성	과거소속기관	3.57	0.857	2.033	<b>0.044*</b>
	현재통합기관	3.45	0.866		
직무완결성	과거소속기관	3.33	0.925	-0.523	0.602
	현재통합기관	3.36	0.937		
직무중요성	과거소속기관	3.59	0.740	-0.881	0.379
	현재통합기관	3.55	0.799		
자율성	과거소속기관	3.42	0.758	1.720	0.087
	현재통합기관	3.33	0.768		
피드백	과거소속기관	3.92	0.614	2.864	<b>0.005**</b>
	현재통합기관	3.67	0.776		
분배공정성	과거소속기관	3.01	0.736	3.794	<b>0.000**</b>
	현재통합기관	2.84	0.797		
절차공정성	과거소속기관	2.95	0.743	4.394	<b>0.000**</b>
	현재통합기관	2.77	0.764		
직무만족	과거소속기관	3.36	0.513	8.133	<b>0.000**</b>
	현재통합기관	2.97	0.666		
조직몰입	과거소속기관	3.79	0.571	5.248	<b>0.000**</b>
	현재통합기관	3.55	0.711		

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

## 제 4 절 변수들 간의 분석 결과

### 1. 상관관계분석

가. 인구통계학적 특성과 직무만족, 조직몰입간의 상관관계분석

인구통계학적 특성과 직무만족 및 조직몰입간의 상관관계분석을 분석하기 전에 회귀분석에서 나타날 수 있는 독립변수들간의 다중공선성을 검토하고 변수간의 상관정도를 파악하기 위하여 Pearson의 상관관계 분석을 실시하였고 그 결과는 <표 4-16>과 같다.

<표 4-16> 인구통계학적 특성과 직무만족 및 조직몰입간의 상관관계분석

변수	성별	직종	연령	직급	재직 기간	근무 부서	출신 기관	직무 만족	조직 몰입
성별									
직종	-0.131								
연령	-0.206**	0.006							
직급	0.251**	-0.073	-0.754**						
재직 기간	-0.044	0.076	0.859**	-0.706**					
근무 부서	0.009	-0.515**	-0.041	0.023	0.010				
출신 기관	-0.136	-0.081	0.003	0.081	-0.009	0.073			
직무 만족	-0.076	0.189*	0.087	-0.168*	0.122	-0.117	-0.195*		
조직 몰입	-0.136	-0.156*	-0.182*	-0.314**	-0.179*	-0.26	-0.291**	0.633**	

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

각 변수들간의 높은 상관관계(0.80 - 0.90이상)로 인하여 잘못된 추정치를 가져올 수 있는 다중공선성의 문제점을 검토한 결과 모두 0.80이하의 값을 가지고 있으므로 인구통계학적 요인간의 상관관계는 문제는 없다고 판단된다.

<표 4-16>에서 나타난 인구통계학적 특성과 직무만족, 직무몰입간의 상관관계를 분석해 보면 직종의 경우 직무만족과 양(+)의 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났다.

#### 나. 직무특성 및 조직공정성과 직무만족 및 조직몰입의 상관관계분석

직무특성 및 조직공정성과 직무만족 및 조직몰입간의 상관관계분석을 분석하기 전에 회귀분석에서 나타날 수 있는 독립변수들간의 다중공선성을 검토하고 변수간의 상관정도를 파악하기 위하여 Pearson의 상관관계 분석을 실시하였고 그 결과는 <표 4-17>과 같다.

<표 4-17> 직무특성 및 조직공정성과 직무만족 및 조직몰입간의 상관관계분석

변수	기능 다양성	직무 완결성	직무 중요성	자율성	피드백	분배 공정성	절차 공정성	직무 만족	조직 몰입
기능 다양성									
직무 완결성	0.340**								
직무 중요성	0.296**	0.386**							
자율성	0.202**	0.444**	0.444*						
피드백	0.272**	0.459**	0.406**	0.556**					
분배 공정성	0.170*	0.278**	0.282**	0.330**	0.278**				
절차 공정성	0.186*	0.240**	0.250**	0.274**	0.247**	0.798**			
직무 만족	0.242**	0.321**	0.338**	0.330**	0.338**	0.618**	0.563**		
조직 몰입	0.229**	0.311**	0.441**	0.308**	0.411**	0.298**	0.346**	0.633**	

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

각 변수들간의 높은 상관관계(0.80 - 0.90이상)로 인하여 잘못된 추정치를 가져올 수 있는 다중공선성의 문제점을 검토한 결과 모두 0.80이하의 값을 가지고 있으므로 인구통계학적 요인간의 상관관계는 문제는 없다고 판단된다.

<표 4-17>에서 나타난 직무특성과 조직공정성과 직무만족 및 조직몰입간의 상관관계를 분석해 보면 5가지 직무특성요인 및 2가지 조직공정성의 요인 모두 통계적으로 유의미한 양(+)의 상관관계를 이루고 있는 것으로 나타나 있다. 분배공정성 0.618로 직무만족과 가장 높은 상관관계를 나타내고 있으며, 직무중요성 및 피드백이 0.441로 조직몰입과 가장 높은 상관관계를 나타내고 있다.

그리고 직무특성의 5가지 요인 모두 서로 통계적의 유의미한 양(+)의 관계를 나타내고 있다. 기능다양성을 높게 인식하는 직원은 직무완결성(0.340)을 가장 높게 인식하고 있고, 직무완결성을 높게 인식하는 직원은 피드백(0.459), 자율성(0.444)를 높게 인식하고 있다. 직무중요성을 높게 인식하고 있는 직원은 자율성(0.444), 피드백(0.406)을 높게 인식하고 있는 것으로 나타나 있다.

## 2. 인구통계학적 특성에 대한 다중회귀분석

### 가. 인구통계학적 특성과 직무만족간의 다중회귀분석

인구통계학적 특성이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-18>과 같다.

인구통계학적 특성이 직무만족 및 조직몰입을 설명하는 회귀모형의 설명력은 9.8%( $R^2 = 0.098$ )로 나타났으며, 본 모형은 통계적으로 의미있는 것으로 판단되었다.( $F=2.444$ ,  $P=0.021$ )

인구통계학적 특성 중 출신기관만이 직무만족에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.( $p<0.05$ ) 출신기관에 따라 직무만족이 달라졌으며, 이는 두기관의 통합이라는 조직의 변화상황에 출신기관별로 느끼는 직무



만족도에 차이가 발생하는 것으로 파악할 수 있다.

<표 4-18> 인구통계학적특성이 직무만족에 미치는 영향

	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	3.723	0.599		6.214	0.000
성별	-0.115	0.140	-0.068	-0.818	0.415
직종	0.204	0.125	0.146	1.632	0.105
연령	-0.262	0.235	-0.189	-1.115	0.266
직급	-0.251	0.185	-0.164	-1.354	0.178
재직기간	0.202	0.216	0.148	0.934	0.352
근무부서	-0.042	0.121	-0.031	-0.347	0.729
출신기관	-0.230	0.109	-0.165	-2.104	<b>0.037*</b>
<b>R<sup>2</sup>=0.098 F=2.444, P=0.021</b>					

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01

#### 나. 인구통계학적 특성과 조직몰입간의 다중회귀분석

인구통계학적 특성이 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-19>와 같다.

인구통계학적 특성이 조직몰입을 설명하는 회귀모형의 설명력은 19.7%(R<sup>2</sup>= 0.197)로 나타났으며, 본 모형은 통계적으로 의미있는 것으로 판단되었다.(F=5.517, P=0.000)

인구통계학적 특성 중 직급, 출신기관이 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.(p<0.05) 직급이 높을수록 중요정책을 결정할 수 있는 업무를 수행할 경우가 많아 조직몰입도가 높은 것으로 판단할 수 있으며, 출신기관에 따른 차이는 두기관의 통합이라는 조직의 변화상황에 출신기관별로 느끼는 조직몰입에 차이가 발생하는 것으로 파악할 수 있다.

<표 4-19> 인구통계학적특성이 조직몰입에 미치는 영향

	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	4.934	0.603		8.179	0.000
성별	-0.166	0.141	-0.093	-1.177	0.241
직종	0.218	0.126	0.146	1.727	0.086
연령	-0.105	0.236	-0.071	-0.443	0.658
직급	-0.526	0.187	-0.323	-2.818	<b>0.005**</b>
재직기간	-0.021	0.218	-0.014	-0.095	0.925
근무부서	0.111	0.122	0.076	0.910	0.364
출신기관	-0.400	0.110	-0.269	-3.638	<b>0.000**</b>
R <sup>2</sup> =0.197 F=5.517, P=0.000					

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01

## 제 5 절 가설의 검증

### 1. 직무특성 및 조직공정성과 직무만족

직무특성 및 조직공정성이 직무만족에 미치는 영향에 대한 가설 검증을 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-20>과 같다.

회귀모형의 P=0.000, F=20.288로 회귀분석 결과는 적합한 것으로 나타났다. R<sup>2</sup>=0.475으로 47.5%의 설명력을 보이고 있다.

직무특성 및 조직공정성이 직무만족에 미치는 영향에 대한 가설 검증 결과는 <표 4-21>와 같다

<표 4-20> 가설검증을 위한 직무특성 및 조직공정성과 직무만족간의 회귀분석결과

	비표준화 계수		표준화계수	t	유의 확률	가설
	B	표준오차	베타			
기능다양성	0.035	0.049	0.046	0.729	0.467	1-1
직무완결성	0.025	0.050	0.036	0.507	0.613	1-2
직무중요성	0.138	0.057	0.166	2.418	<b>0.017*</b>	1-3
자율성	-0.046	0.066	-0.053	-0.697	0.487	1-4
피드백	0.151	0.064	0.176	2.325	<b>0.019*</b>	1-5
분배공정성	0.331	0.082	0.396	4.038	<b>0.000**</b>	3-1
절차공정성	0.140	0.083	0.161	1.683	0.094	3-2
<b>R<sup>2</sup>=0.475, F=20.288, P=0.000</b>						

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

<표 4-21> 직무특성 및 조직공정성과 직무만족간의 가설검증결과

구분	내용	채택여부
가설 1-1	기능다양성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 1-2	직무완결성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 1-3	직무중요성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 1-4	자율성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 1-5	피드백은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3-1	분배공정성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 3-2	절차공정성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각

직무특성이 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다 라는 가설에 대한 검증결과는 다음과 같다.

직무특성 중 직무중요성, 피드백이 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.( $p < 0.05$ ) 자신이 수행하는 직무의 중요도가 높을수록 느끼는 직무만족이 커지는 것으로 판단할 수 있으며, 자신의 수행한 업무가 효과가 있었는지에 대한 정보 제공을 의미하는 피드백이 높을수록 직무만족이 커지는 것으로 파악할 수 있다.

또한, 조직공정성이 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다 라는 가설에 대한 검증결과는 다음과 같다.

조직공정성중 분배공정성이 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.( $p < 0.05$ ) 자신이 수행하는 역할과 성과에 따라 공정한 보상이 이루어지는 가를 나타내는 분배공정성이 높을수록 직무만족이 커지는 것으로 파악할 수 있다.

## 2. 직무특성 및 조직공정성과 조직몰입

직무특성 및 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 가설 검증을 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-22>와 같다.

회귀모형의  $P=0.000$ ,  $F=9.841$ 로 회귀분석결과는 적합한 것으로 나타났다.  $R^2=0.552$ 으로 55.2%의 설명력을 보이고 있다.

직무특성 및 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 가설 검증결과는 <표 4-23>와 같다.

직무특성이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다 라는 가설에 대한 검증결과는 다음과 같다.

직무특성 중 직무중요성, 피드백이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.( $p < 0.05$ ) 자신이 수행하는 직무의 중요도가 높을수록 느끼는 조직몰입도가 커지는 것으로 판단할 수 있으며, 자신의 수행한 업무가 효과가 있었는지에 대한 정보 제공을 의미하는 피드백이 높을수록 조직몰입도가 커지는 것으로 파악할 수 있다.

또한, 조직공정성이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다 라는 가설에 대한 검증결과는 다음과 같다.

조직공정성중 절차공정성이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로

나타났다.( $p < 0.05$ ) 보상이나 승진을 결정하는 절차가 얼마나 공정한가를 나타내는 절차공정성이 높을수록 조직몰입도가 커지는 것으로 파악할 수 있다.

<표 4-22> 가설검증을 위한 직무특성 및 조직공정성과 조직몰입간의 회귀분석결과

	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	가설
	B	표준오차	베타			
기능다양성	0.027	0.060	0.033	0.460	0.646	2-1
직무완결성	0.038	0.062	0.051	0.624	0.534	2-2
직무중요성	0.249	0.070	0.280	3.553	<b>0.001**</b>	2-3
자율성	-0.021	0.081	-0.023	-0.258	0.797	2-4
피드백	0.212	0.078	0.231	2.712	<b>0.007**</b>	2-5
분배공정성	-0.050	0.101	-0.056	-0.494	0.622	4-1
절차공정성	0.233	0.102	0.251	2.282	<b>0.024*</b>	4-2
R <sup>2</sup> =0.552, F=9.841, P=0.000						

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

<표 4-23> 직무특성과 조직몰입간의 가설검증결과

구분	내용	채택여부
가설 2-1	기능다양성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 2-2	직무완결성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
가설 2-3	직무중요성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
가설 2-4	자율성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	기각
가설 2-5	피드백은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
가설 4-1	분배공정성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 4-2	절차공정성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택

### 3. 통합 전 · 후기관간의 차이분석

통합 전 · 후기관의 조직공정성이 직무만족에 미치는 영향에 대한 개별적인 차이분석 결과는 <표 4-24>, <표4-25>와 같다.

분배공정성의 전후(더미) 결과 통계적으로 유의미한 결과( $p < 0.05$ )가 도출되었으며, 이는 분배공정성이 통합이후에 통합이전보다 통합이후에 직무만족에 미치는 영향이 더 크다( $B=0.140$ )고 볼 수 있다.

절차공정성의 전후(더미) 결과 통계적으로 유의미한 결과( $p < 0.05$ )가 도출되었으며, 이는 절차공정성이 통합이전보다 통합이후에 직무만족에 미치는 영향이 더 크다( $B=0.170$ )고 볼 수 있다.

<표 4-24> 통합 전후기관간 분배공정성이 직무만족에 미치는 영향 차이

	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	2.230	0.158		14.093	0.000
분배공정성	0.377	0.051	0.166	7.389	<b>0.000**</b>
전후	-0.718	0.211	-0.576	-3.411	<b>0.001**</b>
분배공정성전후(더미)	0.140	0.069	0.343	2.014	<b>0.045**</b>
R <sup>2</sup> =0.411 F=75.893, P=0.000					

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

<표 4-25> 통합 전후기관간 절차공정성이 직무만족에 미치는 영향 차이

	비표준화 계수		표준화계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	2.416	0.162		14.891	0.000
절차공정성	0.321	0.053	0.390	6.035	<b>0.000**</b>
전후	-0.798	0.220	-0.639	-3.622	<b>0.000**</b>
절차공정성전후(더미)	0.170	0.074	0.405	2.286	<b>0.023**</b>
R <sup>2</sup> =0.411 F=75.893, P=0.000					

\*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$

통합 전·후기관간의 직무특성 및 조직공정성이 직무만족에 미치는 영향에 대한 차이에 대한 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-26>과 같다.

<표 4-26> 통합전후기관의 직무특성 및 조직공정성이 직무만족에 미치는 영향 차이

	비표준화 계수		표준화계수	t	유의 확률	가설
	B	표준오차	베타			
(상수)	1.167	0.272		4.290	0.000	
기능다양성	0.012	0.045	0.017	0.270	0.787	
직무완결성	0.002	0.044	0.003	0.043	0.965	
직무중요성	0.093	0.053	0.114	1.761	<b>0.079</b>	
자율성	-0.005	0.060	-0.006	-0.082	0.935	
피드백	0.213	0.071	0.240	3.026	<b>0.003*</b>	
분배공정성	0.269	0.073	0.332	3.712	<b>0.000**</b>	
절차공정성	0.069	0.072	0.084	0.970	0.333	
전후(더미)	-0.618	0.354	-0.496	-1.749	<b>0.081</b>	
기능다양성 전후(더미)	0.023	0.063	0.068	0.368	0.713	5-1
직무완결성 전후(더미)	0.023	0.063	0.067	0.368	0.713	5-2
직무중요성 전후(더미)	0.046	0.074	0.137	0.619	0.536	5-3
자율성 전후(더미)	-0.041	0.085	-0.114	-0.479	0.632	5-4
피드백 전후(더미)	-0.062	0.091	-0.191	-0.682	0.496	5-5
분배공정성 전후(더미)	0.063	0.104	0.154	0.602	0.548	6-1
절차공정성 전후(더미)	0.070	0.105	0.167	0.669	0.504	6-2
R <sup>2</sup> =0.500, F=20.956, P=0.000						

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01

통합 전·후기관의 직무특성 및 조직공정성이 직무만족에 미치는 영향에 대한 차이를 설명하는 회귀모형의 설명력은 50.0%(R<sup>2</sup>= 0.500)로 나타났다으며, 본 모형은 통계적으로 의미 있는 것으로 판단되었다.

(F=20.956, P=0.000)

직무특성요인 중 피드백, 조직공정성의 요인 중 분배공정성 및 절차공정성은 통계적으로 유의미한 결과를 갖는 것으로 나타나 있다. 전후(더미)의 경우 유의수준 10%의 경우에는 통계적으로 유의미한 결과를 갖는 것으로 나타나 있다. 그러나, 통합 전·후 기관간의 직무특성 및 조직공정성이 직무만족에 미치는 영향에 대한 차이는 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타나 있다.

통합 전·후기관의 직무특성 및 조직공정성이 직무만족에 미치는 영향의 차이에 대한 가설 검증 결과는 <표 4-27>와 같다

통합 전·후기관간의 직무특성 및 조직공정성이 직무만족에 미치는 영향에 대한 차이는 통계적으로 유의미한 차이가 발생하지 않는 것으로 판단되었으며, 해당 가설은 모두 기각되었다.

<표 4-27> 통합전후기관의 직무특성 및 조직공정성이 직무만족에 미치는 영향에 대한 가설검증결과

구분	내용	채택여부
가설 5-1	통합 전·후기관간의 기능다양성이 직무만족에 미치는 영향에 차이가 발생할 것이다.	기각
가설 5-2	통합 전·후기관간의 직무완결성이 직무만족에 미치는 영향에 차이가 발생할 것이다.	기각
가설 5-3	통합 전·후기관간의 직무중요성이 직무만족에 미치는 영향에 차이가 발생할 것이다.	기각
가설 5-4	통합 전·후기관간의 자율성이 직무만족에 미치는 영향에 차이가 발생할 것이다.	기각
가설 5-5	통합 전·후기관간의 피드백이 직무만족에 미치는 영향에 차이가 발생할 것이다.	기각
가설 6-1	통합 전·후기관간의 분배공정성이 직무만족에 미치는 영향에 차이가 발생할 것이다.	기각
가설 6-2	통합 전·후기관간의 절차공정성이 직무만족에 미치는 영향에 차이가 발생할 것이다.	기각



통합 전·후기관간의 직무특성 및 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 차이에 대한 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 4-28>과 같다.

<표 4-28> 통합전후기관의 직무특성 및 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향 차이

	비표준화 계수		표준화계수	t	유의 확률	가설
	B	표준오차	베타			
(상수)	1.255	0.325		3.858	0.000	
기능다양성	0.080	0.054	0.106	1.488	0.138	
직무완결성	-0.030	0.052	-0.043	-0.583	0.561	
직무중요성	0.159	0.063	0.186	2.520	<b>0.012*</b>	
자율성	0.016	0.072	0.019	0.223	0.824	
피드백	0.359	0.084	0.385	4.254	<b>0.000**</b>	
분배공정성	-0.070	0.087	-0.082	-0.808	0.420	
절차공정성	0.192	0.086	0.222	2.246	<b>0.025*</b>	
전후(더미)	-0.026	0.423	-0.020	-0.061	0.925	
기능다양성 전후(더미)	-0.0530	0.076	-0.148	-0.697	0.486	7-1
직무완결성 전후(더미)	0.069	0.076	0.190	0.909	0.364	7-2
직무중요성 전후(더미)	0.091	0.089	0.258	1.021	0.308	7-3
자율성 전후(더미)	-0.037	0.102	-0.098	-0.362	0.718	7-4
피드백 전후(더미)	-0.147	0.109	-0.430	-1.344	0.180	7-5
분배공정성 전후(더미)	0.021	0.125	0.048	0.164	0.869	8-1
절차공정성 전후(더미)	0.041	0.125	0.093	0.328	0.743	8-2
R <sup>2</sup> =0.351, F=11.330, P=0.000						

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01

통합 전·후기관의 직무특성 및 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 차이를 설명하는 회귀모형의 설명력은 35.1%(R<sup>2</sup>= 0.351)로 나타났다으며, 본 모형은 통계적으로 의미 있는 것으로 판단되었다.

(F=11.330, P=0.000)

직무특성요인 중 직무중요성, 피드백 및 조직공정성의 요인 중 절차공정성은 통계적으로 유의미한 결과를 갖는 것으로 나타나 있다. 그러나, 통합 전·후 기관간의 직무특성 및 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 차이는 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타나 있다.

통합 전·후기관의 직무특성 및 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향의 차이에 대한 가설 검증 결과는 <표 4-29>과 같다

통합 전·후기관간의 직무특성 및 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 차이는 통계적으로 유의미한 차이가 발생하지 않는 것으로 판단되었으며, 해당 가설은 모두 기각되었다.

<표 4-29> 통합 전후기관의 직무특성 및 조직공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 가설검증결과

구분	내용	채택여부
가설 7-1	통합 전·후기관간의 기능다양성이 조직몰입에 미치는 영향에 차이가 발생할 것이다.	기각
가설 7-2	통합 전·후기관간의 직무완결성이 조직몰입에 미치는 영향에 차이가 발생할 것이다.	기각
가설 7-3	통합 전·후기관간의 직무중요성이 조직몰입에 미치는 영향에 차이가 발생할 것이다.	기각
가설 7-4	통합 전·후기관간의 자율성이 조직몰입에 미치는 영향에 차이가 발생할 것이다.	기각
가설 7-5	통합 전·후기관간의 피드백이 조직몰입에 미치는 영향에 차이가 발생할 것이다.	기각
가설 8-1	통합 전·후기관간의 분배공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 차이가 발생할 것이다.	기각
가설 8-2	통합 전·후기관간의 절차공정성이 조직몰입에 미치는 영향에 차이가 발생할 것이다.	기각

## 제 6 절 분석결과의 종합

직무특성 및 조직공정성과 직무만족간의 상관관계를 분석한 결과는 아래와 같다.

직무특성 요인 중 기능다양성, 직무완결성, 자율성은 직무만족에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 직무중요성, 피드백은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 안근석(1990) 및 김유경(2006)의 연구에서는 직무특성 요인 중 피드백이 부(-)의 영향을 미치는 것으로 되어 있지만 본 연구에서는 피드백이 정(+)의 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 이는 통합이라는 조직변화상황이 기존 선행연구와는 다른 결과를 분석결과가 도출된 것으로 판단된다.

조직공정성의 요인 중 분배공정성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 절차공정성은 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 정범구(1994)의 연구에서는 절차공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치고 분배공정성은 유의미한 영향을 미치지 않은 것으로 나타나 있고 김명언·이현정(1992)의 연구에서는 조직공정성의 요인 중 절차공정성이 분배공정성보다 직무만족에 대해서 더 높은 영향력을 미치는 것으로 나타나 있다. 그러나, 본 연구에서는 분배공정성이 정(+)의 영향을 미치고 절차공정성은 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 있다. 이는 두 기관의 통합으로 인한 보상의 공정성, 회사의 역할 책임, 성과에 따라 승진 등의 보상이 공정하게 이루어지는가에 대한 정도가 직무만족에 큰 영향을 미치는 것으로 판단된다.

직무특성 및 조직공정성과 조직몰입간의 상관관계를 분석한 결과를 아래와 같다.

직무특성 요인 중 기능다양성, 직무완결성, 자율성은 조직몰입에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 직무중요성, 피드백은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 박영배(1998)의 연구에서는 직무특성 요인 중 기능다양성이 부(-)의 영향을 미치는 것으로 되어 있고 자율성이 정(+)의 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 본 연구에서는 이는

기능다양성이 부(-)의 영향을 미치는 것은 동일한 결과로 도출되었지만, 자율성 또한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 선행연구와는 다른 결과가 도출되었다. 이는 통합으로 인한 순환배치, 조직문화의 갈등으로 인한 자율성의 위축으로 인한 결과로 도출된 것으로 판단된다.

조직공정성의 요인 중 절차공정성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 분배공정성은 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 권정숙·최규상(2009)의 연구에서는 분배공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치고 절차공정성은 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 있다. 그러나, 본 연구에서는 절차공정성이 정(+)의 영향을 미치고 분배공정성은 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 있다. 이는 두 기관의 통합으로 인한 승진 등의 보상에 이루어지는 절차가 공정하게 이루어지는가에 대한 정도가 조직몰입에 큰 영향을 미치는 것으로 판단된다.

통합 전·후 기관간의 차이를 분석해 본 결과는 아래와 같다.

통합 전·후 기관에 대한 t-test에 의한 결과를 보면 과거소속기관의 평균값이 현재통합기관보다 모두 높은 값을 나타냈으며 직무특성 요인 중 기능다양성 및 피드백에는 유의미한 차이가 발생한 것으로 나타났으며, 직무완결성, 직무중요성, 자율성에는 유의미한 차이가 발생하지 않은 것으로 나타났다. 이는 통합으로 인한 업무 및 사업분야의 확대 및 순환배치로 인한 새로운 업무에 대한 능력 요구 등으로 발생한 결과로 판단된다. 또한, 조직공정성의 요인 중 분배공정성 및 절차공정성 모두 유의미한 차이가 발생한 것으로 나타났다. 이는 통합이후 승진제도, 복지제도 등의 축소 및 통합 이전 기관과의 승진, 보상제도 차이로 인한 결과로 판단된다.

통합 전·후 기관에 대한 직무특성과 조직공정성이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 회귀분석을 통한 분석결과는 개별적인 속성요인으로 분석 시 분배공정성 및 절차공정성이 직무만족에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 통합 이후 분배공정성 및 절차공정성이 직무만족에 미치는 영향이 더 크다는 의미로 판단할 수 있다. 이는 통합이후 승진, 복지정책 등의 보상이 얼마나 공정하게 이루어지는가,

보상에 이루어지는 절차가 얼마나 공정한가가 직무만족에 큰 영향을 미치는 것으로 판단할 수 있다.

그러나, 종합적인 회귀분석결과 통합 전·후기관간의 직무특성과 조직 공정성이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 대한 차이는 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다. 이는 통합 이후 2년 이상 경과한 이후에 이루어진 설문으로 각 개인에 대한 회고적인 답변으로 이루어져 통합 이전기관에 대한 설문결과의 정확성이 떨어질 수 있었으며, 현재 물리적인 통합은 완료되었으나 문화적 통합은 여전히 진행 중인 관계로 직무만족과 조직몰입의 통합 전·후에 대한 비교가 개념적으로 명확히 구분되지 않은 결과로 판단할 수 있다.

## 제 5 장 결론 및 제언

### 제 1 절 연구결과의 요약

본 연구는 통합공기업의 직무특성과 조직공정성이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 분석하여 통합이라는 조직변화상황에서 기업의 효율적인 인적관리 및 조직문화 형성에 기여하는데 궁극적인 목적이 있다. 이를 위하여 독립변수로 직무특성은 5가지 특성인 기능다양성, 직무완결성, 직무중요성, 자율성, 피드백을 조직공정성은 2가지 특성인 분배공정성, 절차공정성을 선정하였다. 종속변수로 직무만족, 조직몰입의 2가지 특성요인을 선정하였다.

실증적인 분석을 위하여 직무특성 10개 문항, 조직공정성 12개 문항, 직무만족 16개 문항, 조직몰입 10개 문항, 인구통계학적 특성 7개 문항 등 총 55개 문항의 설문조사를 실시하였으며, 공기업 통합이라는 조직변화상황이 미치는 영향을 분석하기 위하여 동일항목에 대하여 과거소속기관과 현재통합기관간의 설문조사를 실시하였다. 한국토지주택공사에 근무하는 직원을 대상으로 총 180명을 대상으로 설문조사를 실시하였으며 이중 165명으로부터 분석에 유효한 데이터를 수집하였으며 이를 통한 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 인구통계학적 특성을 살펴보면 출신기관에 따라 직무만족에 유의미한 차이를 나타냈으며, 직급, 출신기관에 따라 조직몰입에 유의미한 차이를 나타냈다. 통합이라는 변화상황에 대한 인식이 출신기관별로 상이함에 따라 직무만족, 조직몰입에 대한 차이가 발생한 것으로 보이며, 직급이 높을수록 업무의 중요도 및 결정권이 높아지므로 조직몰입도가 높은 것으로 판단된다.

둘째, 직무특성이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과

직무만족, 조직몰입 모두 직무중요성 및 피드백이 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 수행하는 업무에 대한 중요가 높아짐에 따라 직무만족 및 조직몰입 정도가 높아지는 것은 두기관의 통합으로 인한 직무중요도에 따른 인사, 승진여부 등의 만족도가 높아진 것으로 판단되고, 본인이 수행한 업무에 대한 효과에 대한 정보제공이 높을수록 직무만족 및 조직몰입이 높아지는 것으로 판단된다.

셋째, 조직공정성과 직무만족과 조직몰입간의 관계를 살펴보면 직무만족에는 분배공정성이 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직몰입에는 절차공정성이 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 자신이 수행하는 역할과 성과에 따라 공정한 보상이 이루어지는 가를 나타내는 분배공정성이 높을수록 직무만족이 커지는 것으로 판단되며 또한, 보상이나 승진을 결정하는 절차가 얼마나 공정한 가를 나타내는 절차공정성이 높을수록 조직몰입도가 커지는 것으로 파악할 수 있다.

넷째, 과거소속기관과 현재통합기관과의 차이분석을 위한 t-test 결과를 살펴보면 직무특성 요인 중 기능다양성 및 피드백에서 유의미한 차이가 발생한 것으로 나타났다. 이는 조직 통합으로 인한 자구대책 및 사업조정 등으로 인한 업무의 축소로 기능다양성의 차이가 발생한 것으로 추정되며, 통합 이전 두기관의 업무체계 상이로 인한 피드백의 부족 등으로 피드백의 차이가 발생한 것으로 판단된다.

조직공정성의 경우 분배공정성, 절차공정성 모두 과거기관과 현재통합기관과의 유의미한 차이가 발생한 것으로 나타났다. 이는 통합이후 승진, 보직, 보상 등에 있어서 두 기관의 차이 및 통합공사 출범이후 승진심사지연, 보상절차 체계 미흡으로 인한 조직공정성의 차이가 발생한 것으로 판단된다.

직무만족 및 조직몰입 모두 과거기관과 현재통합기관과의 유의미한 차이가 발생한 것으로 나타났다. 이는 통합이후 복지혜택의 축소, 승진심사지연 및 대상자 차이 등으로 인한 직무만족의 차이가 발생한 것으로 판단되고 통합이후 출신기관간의 갈등, 자구대책 등으로 인한 사업조정 등의 요인으로 조직몰입에서도 차이가 발생한 것으로 판단된다.

통합 전·후 기관에 대한 직무특성과 조직공정성이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 대하여 회귀분석을 통한 분석결과는 개별적인 속성요인으로 분석 시 분배공정성 및 절차공정성이 직무만족에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 통합 이후 분배공정성 및 절차공정성이 직무만족에 미치는 영향이 더 크다는 의미로 판단할 수 있다. 이는 통합이후 승진, 복지정책 등의 보상이 얼마나 공정하게 이루어지는가, 보상에 이루어지는 절차가 얼마나 공정한가가 직무만족에 큰 영향을 미치는 것으로 판단할 수 있다.

그러나, 종합적인 회귀분석결과 통합 전·후기관간의 직무특성과 조직공정성이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 대한 차이는 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다. 이는 통합 이후 2년 이상 경과한 이후에 이루어진 설문으로 각 개인에 대한 회고적인 답변으로 이루어져 통합 이전기관에 대한 설문결과의 정확성이 떨어질 수 있었으며, 현재 물리적인 통합은 완료되었으나 문화적 통합은 여전히 진행 중인 관계로 직무만족과 조직몰입의 통합 전·후에 대한 비교가 개념적으로 명확히 구분되지 않은 결과로 판단할 수 있다.



## 제 2 절 연구의 시사점

### 1. 이론적 시사점

본 연구의 분석결과를 통한 이론적 시사점은 아래와 같다.

첫째, 기업의 직무특성, 조직공정성, 직무만족, 조직몰입에 대한 연구는 기존에도 많이 진행되어 왔다. 대부분의 연구에서는 각각의 요인을 개별 변수로 선정하여 직무특성과 직무만족, 조직공정성과 조직몰입 등으로 구성하여 진행되어 각각의 요인이 미치는 영향은 분석이 가능하였으나 직무특성과 조직공정성이 직무만족 및 조직몰입에 종합적인 영향을 미치는 연구는 부족하였다. 본 연구에서는 각 변수에 대한 영향을 종합적으로 포함하여 연구를 진행하였다.

둘째, 통합에 관련된 기존의 연구들은 통합 이후의 성과에 초점을 맞추어 진행되어 왔다. 통합 이후의 조직문화, 조직융합 등의 연구들은 진행되어 왔으나, 통합 이후에 형성되는 직무만족 및 조직몰입에 대한 근본적인 원인인 과거소속기관과 현재통합기관과의 차이에 대한 연구는 미미하였다. 본 연구에서는 과거소속기관과 현재통합기관과의 동일 설문문항을 통한 통합이라는 조직변화상황에 대한 직원들의 인식정도를 파악하고자 하였다.

## 2. 정책적 시사점

본 연구를 분석결과를 통한 통합공기업의 효율적인 인적관리 및 조직문화 형성방안은 아래와 같다.

첫째, 공기업 직원들의 직무만족 및 조직몰입을 높이기 위해서는 본인이 수행하는 업무에 대한 중요성을 부여해 주어야 한다. 자신이 수행하는 업무에 대한 중요도를 높게 인식할수록 직무만족 및 조직몰입도가 높게 나타나는 결과를 보였으며, 다른 직무특성 요인들과 비교하여 조직몰입 및 직무만족과 가장 큰 영향관계를 보였다.

조직내에서 모든 업무가 중요하겠지만 실제로는 주요 업무보직자들이 인사, 승진 등의 기회를 더 많이 갖게 되기 때문에 그 외 부서 근무 직원들이 본인이 수행하는 업무의 중요성을 낮게 생각할 수 있다. 이를 해결하기 위해 본인이 수행하는 업무에 대한 중요성을 느낄 수 있도록 정기적인 직무교육 등을 통하여 본인이 수행하는 업무에 대한 중요성과 영향력을 정확히 파악할 수 있는 기회를 제공함으로써 수행하는 직무에 대한 중요성 자각을 통한 직무만족 및 조직몰입을 높일 수 있는 시스템을 만들어 나갈 수 있을 것이다.

둘째, 자신이 수행하는 업무의 성과에 대하여 업무를 잘 수행하고 있는지, 어느 정도의 효과가 있었는지에 대한 명확한 정보를 제공할 수 있는 시스템을 마련해야 한다. 피드백은 직무만족 및 조직몰입도와 통계적으로 유의미한 관계를 갖고 있으며, 피드백이 높을수록 직무만족 및 조직몰입도가 높아지는 결과를 갖고 있는 것으로 나타났다.

공기업의 특성상 정부정책에 따라 목표가 정해지는 경우가 많은 만큼 피드백의 문제는 중요한 문제로 인식될 수 있으며, 이를 해결하기 위하여 정확한 업무목표 및 투명한 성과에 대한 평가가 이루어질 수 있는 시스템이 이루어질 때 직무만족 및 조직몰입의 증가가 가능할 것이다.

셋째, 주어지는 보상이 회사에서의 역할, 책임, 성과에 따라 공정하게 이루어지는 가를 나타내는 분배공정성과, 보상에 이루어지는 수단이나

절차가 얼마나 공정한가를 의미하는 절차공정성도 매우 중요하다. 연구결과 직무만족은 분배공정성, 조직몰입은 절차공정성과 통계적으로 유의미한 관계를 가지고 있는 것을 타나냈다.

이러한 조직공정성은 특히 통합공기업에서는 굉장히 중요한 요소이다. 통합공기업에서의 출신기관에 따른 갈등의 가장 큰 요인이 바로 조직공정성이기 때문이다. 출신기관의 차이 없이 본인이 수행한 역할, 책임, 성과에 따라 공정하게 보상이 이루어지고 승진, 인사 등의 보상절차가 공정하게 이루어질 때 갈등요인의 해소가 가능할 것이다. 이는 자신이 수행한 업무에 따라 공정하게 보상이 이루어지고 공정한 절차를 거쳐 보상이 이루어지는 체계를 갖추게 될 때 직원들에게는 업무를 위한 동기부여가 발생하고 이는 기업의 생산성 향상으로 이루어질 수 있다

넷째, 출신기관에 따라 직무만족 및 조직몰입에 차이가 발생하는 것은 통합과정의 차이에 따른 차이로 볼 수 있다. 정부정책에 따른 통합으로 인한 출신기관간의 갈등이 직무만족 및 조직몰입에 영향을 미친다고 볼 수 있다. 다수기관과 소수기관간의 차이로 인한 소수기관 출신 직원들의 직무만족 및 조직몰입도가 낮게 나타나는 문제를 해결하기 위해서는 출신기관을 떠나 통합기업의 조직원이라는 의식을 가질 수 있도록 하는 조직문화 개선이 필요하며, 이를 위한 지속적인 노력이 필요할 것이다.

### 제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구를 수행하면서 느끼게 된 연구의 한계 및 향후 연구과제는 아래와 같다.

첫째, 과거소속기관과 현재통합기관으로 동일항목에 대한 설문조사를 실시함에 따라 설문조사 문항에 대한 한계로 직무특성의 속성에 대한 다양한 설문이 부족하여 효과적인 분석에 대한 한계가 존재하였다.

둘째, 본 연구는 통합기관 중 1개기관인 한국토지주택공사를 대상으로 하고 있어 본 연구의 결과를 전체 통합기관으로의 일반화하기 어려운 한계가 있었다. 향후 연구에서는 보다 여러 통합기관을 대상으로 하는 연구가 이루어진다면 보다 보편적인 결과가 가능할 것이다.

셋째, 통합이라는 조직변화상황을 반영시킬 수 있는 다양한 영향요인을 찾지 못하였다. 향후 통합이라는 특수한 조직변화상황을 적절히 반영할 수 있는 변수의 선정을 위한 연구가 필요할 것이다.

넷째, 전체 직원 수에 비하여 한정된 인원(165명)에 대한 설문조사로 이루어져 자료의 크기가 크지 않았으며, 통합 이후 2년 이상 경과한 이후에 이루어진 설문으로 각 개인에 대한 회고적인 답변으로 이루어져 통합 이전기관에 대한 설문결과의 정확성이 떨어질 수 있었다. 통합 이후 1년 이내에 연구가 이루어 질 경우 좀 더 정확성 있는 연구가 이루어 질 수 있을 것이다.

## 참 고 문 헌

### <단행본>

김병섭 · 박광국 · 조경호(2008), 『휴먼조직론』, 대영문화사

이재규(1998), 『조직갈등관리론』, 박영사

문원영(1992), 『M&A의 이론과 실제』, 상지문화사

신유근(2005), 『인간존중 경영론』, 다산 출판사

유민봉 · 임도빈(2007), 『인사행정론』, 박영사

황규대 · 김형식 · 박상진 · 송교석 · 양진환 · 양훈모 · 이광희 · 이철기  
(2001), 『조직행동의 이해』, 박영사

### <신문·잡지 기타>

기획재정부 홈페이지 : <http://www.most.go.kr>

한국토지주택공사 홈페이지 : <http://www.lh.or.kr>

## <논문>

강인호 · 최병대(2005), “지방공기업 구성원의 직무성격이 조직몰입에 미치는 영향”, 『중소도시 행적혁신과 지역발전전략』

권인수 · 김민경 · 이지만(2007), “인수합병과정과 이후 통합행위에 대한 구성원 지각이 조직시민행동에 미치는 영향”, 『인사관리연구』, 31(3), P 103-131

권정숙 · 최규상(2009), “조직공정성, 변화몰입, 조직몰입, 이직의도 간의 관계에 관한 연구 : 기업의 인수합병 과정을 중심으로”, 『생산성 논집 제23권 3호』

김명언 · 이현정(1992), “조직공정성:평가기준과 지각된 공정성, 직무만족, 조직몰입, 직무몰입, 봉급만족과의 관계”, 『한국심리학회』, 6(2), P 11-28

김오현 · 임효창 · 이규만(2003), “M&A 기업에 있어서 종업원의 직무불안정에 대한 반응”, 『홍보학연구』, 2, P 77-112

김유경(2006), “예술기관의 직무특성과 직무만족 및 조직몰입의 관계에 관한 연구”, 성균관대학교 대학원 석사학위 논문

김정진 · 박경규(2008), “조직변화에 대한 구성원 저항의 다차원적 접근”, 『인사 · 조직연구』, 16(3), P 1-41

김종준 · 임종준(2010), “합병기업 조직구성원의 형평성 및 기업문화에 대한 인식이 조직효과성과 인지적 성과에 미치는 영향에 관한 연구”

김종호(2002), “기업변화를 위한 내부커뮤니케이션”, 『LG주간경제』

- 박가영(2010), “공기업 직원의 직무특성이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 서울대학교 석사학위 논문
- 박경문·최명범(2001), “합병기업의 조직문화 통합에 따른 리더역할이 조직효과성에 미치는 영향”, 『인적자원관리연구 제2호 한국인적자원관리학회』, P 147-169
- 박영배(1998), “기업종업원의 성격특성, 직무특성 및 직무적합성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 『대한경영학회지 제 19호』
- 박원우(2001), “기업문화 변화의 핵심성공 및 실패요인”, 『인사조직연구』, 9(1), P 189-208
- 박천규(2005), “M&A 후폭풍을 막는 5가지 방법”, 『LG주간경제』
- 배귀희(2007), “조직공정성과 조직시민행동에 관한 연구 : 조직신뢰와 조직몰입의 매개변수를 중심으로”, 『한국행정논집 제 19권 제3호』
- 서인덕, 도재욱(2007), “조직문화 지각이 조직몰입 및 이직 의도에 미치는 영향에 있어서 조직 동일시의 매개효과”, 『인적자원관리연구 제14권 제2호』 P 77-97
- 성정현·이영미(2004), “사업체에 고용된 여성장애인의 지각된 직무특성과 직무만족에 관한 연구”, 『상황고 복지』 18, P 81-122
- 신호창(1999), “구조조정과 경영혁신을 성공시키기 위한 PR전략”, 『西江 Harvard Business』 84, P 59-63
- 신호창·노형선(2010), “은행 간 인수·합병에 따른 조직문화의 통합과 사내커뮤니케이션 전략에 관한 연구”

- 안경섭(2009), “중앙정부 조직개편에 따른 조직문화의 변화와 조직융합, 직무성과의 관계 분석 - 행정안전부 공무원들의 인식을 중심으로 -”, 『정책분석평가학회보』, 19(1), P 171-199
- 안근석(1990), “직무특성과 직무만족의 관계성”, 『사회과학연구』, 1, P 83-113, 충남대학교 사회과학연구소
- 오환중·한승우(2007), “기업합병이론 및 관련법규에 관한 고찰”, 『지역발전연구』, 7(2), P 169-189
- 윤건(2011), “공공기관 통합 후 융합 관리 사례연구”, 서울대학교 박사 학위 논문
- 윤경주, “합병기업의 통합과정에서 조직문화충돌이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구:Air France KLM 합병사례를 중심으로”
- 이동환, 신철호, “금융기관 인수 합병 후 조직문화 통합 과정이 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 『국제경영리뷰 제12권 제1호』
- 이수창·이환범(2006), “경찰조직문화 유형별 특성과 조직몰입간의 영향관계 분석”, 『한국정책과학학회』, 10(4)
- 이정훈(2010), “조직문화와 직무특성이 조직효과성에 미치는 영향 분석: 경북지방경찰청을 중심으로”, 『한국행정논집 제 22권 제1호』, P 181-215
- 이종준, 최익봉(2000), “직무특성과 조직공정성이 직무만족에 미치는 영향”, 영남대학교 상경대, 『행정논총』, 제 18권, P 155~175
- 이환범·김태영 외(2005), “행정책무성에 대한 조직문화 유형별 영향 요인 분석”, 서울대학교 행정연구소, 『행정논총』, 43(3):139



이재구(2011), “통합공기업 조직구성원의 변화몰입 영향요인 연구:한국 토지주택공사를 중심으로”, 서울대학교 석사학위 논문

임준철, 윤정구(1998), “분배공정성과 절차공정성이 직무만족과 조직 몰입에 미치는 차별적 영향에 관한 연구”, 『경영학연구』 (한국 경영학회), 27, 1, P 93-111

장석인(2006), “중소제조업 종업원의 직무특성과 조직 공정성이 직무만족에 미치는 영향 - 남동 및 반월공단을 중심으로-”, 『산한연구』, 제19권 제 2호,

전기호(1996), “M&A 사후 관리가 중요하다”, 『LG주간경제』,

전재균, 이철우(2001), “호텔기업에 있어서 조직구성원의 임파워먼트가 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 대한 연구”, 『호텔경영학연구』 (한국호텔경영학회), P 169-185

전병채(2005), “M&A 발목 잡는 감성의 덫”, 『LG주간경제』,

정범구(1994), “조직공정성과 조직유효성:분배공정성과 절차공정성의 상호작용효과”, 『인사관리연구』, 제18집, P 469-497

천승현(2007), “공기업 신입직원의 직무특성이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 개인 역량특성의 조절효과를 중심으로”, 서울대학교 석사학위 논문

최성욱(2001), “조직문화를 통해서 본 통합관료조직-스키마 중심의 인지해석적 접근”, 『한국행정학보』, 35(3), P 127-145

한영석(2008), “합병기업에서 지위, 출진조직정체성 및 조직문화유사성이 합병조직정체성에 미치는 영향”

황창현(2003), “행정조직문화의 성과관리에 관한 연구”, 서울대학교  
박사학위 논문

Acquisitions & Strategic Alliances: 『Integrating People and Cultures,  
2rd ed Oxford: Butterworth Heinemann』, 1997, P 65-76

Agho, A. O. Muller, C. W & Price, J. L(1993), “Determinants of  
Employee Job Stisfaction : An Empirical Test of a Causal  
Model” , 『Human Relations』, 46(8), P 1007-1027

Alavi, H. R. et. al(2003), “The Relationship Between Self-Esteem  
and Job Satisfaction of Personnel in Government Organizations” ,  
『Public Personnel Managemnet』, 32(4), P 591-599

British Institute of Management, “The Management of acquisitions  
and mergers” , 『Discussion paper No. 8』, Economics, Sep  
1986

Chung, K. H and Megginson, L. C(1981), “Organizational Behavior” ,  
『Haper and Row』

Cropanzano, R. & Greenberg, J.(1997), “Progress in organiozational  
justice” , 『Tunneling through the maze, In Cooper, C.:L & I.T.  
Robertson(Eds.), International Review of Industrial and  
Organizational Psychology』, 12, P 317-372, John Wiley and  
Sons Ltd

Deal, T. E & Kennedy A. A. (1982), “Corporate Cultures: The Rites  
and Rituals of Corporate Life”, Readings. Ma : Addison-Wesley

- Folger, R., & Konovsky, M.(1989), “Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions” , 『Academy of Management Journal』 , 32, P 115-130
- Hackman J. R. & Oldham, G. R. (1976), “Motivation through the Design of Work : Test of a Theory” , 『Organizational Behavior and Human Performance』 , 16, P 250-279
- Jones, G. R.(1983), “Transaction costs, property right and organizational culture: An exchange perspective”  
Administration Science Quarterly
- Hult, K. M. (1987), “Agency Merger and Bureaucratic Redesign  
University of Pittsburgh Press”
- Hoppock, R.(1935), “Job Satisfaction” , 『New York:Harper & Row』
- Hunt, J., “Managing the successful acquisition: A people question” ,  
『Business School Journal』 , London, Summer 1988, P 2-15
- J. Allen, N. L. Jermier P. Bordia & B. E. Irmer(200), “Uncertainty during Organizational Change: Management Perceptions through Communication” , 『Journal of Change Management』 , 7(2), P 187-210
- Levinson, H., “A Psychologist Diagnoses Merger Failure” ,  
『Harvard Business Review』 , March/April, 1970, P 84-101

March J. G & Simon. H. A(1960), “Organizations” , 『New York: John Wily & Sons』

Meeks, G., Disappointing marriage: “A Study of the Gains from Merger” , 『Cambridge University Press』 , 1977. ; Sinetar, M., “Mergers, morale and productivity” , 『Personnel Journal』 , 60, 1981, P 863-867

Pettigrew, A. M. (1979), “On Studying Organizational Culture, Administrative Science Quarterly』 , 24, P570-581

Price, J. C. & Mueller, C. W.(1981), “Professional Turnover: The case of Nurses” , 『New York Spectrum Publications Inc』

Schein, E. (1992), “Organization Culture and Leadership” , San Francisco. CA, Jossey-Bass

Smith, H. C(1955), “Psychology of Industrial Behavior” , 『New York』 , McGraw-Hill

Smith, H. J. and T. R. Tyler(1997), “Choosing the right pond: Th influence of the status of one’s group and one’s status in that group on self-esteem and group-oriented behaviors,” , 『Journal of Experimental Social Psychology』 , 33, P 146-170

Steers, R. M(1977), “Antecedents and Outcomes of Organizational Commintment” , 『Administrative Science Quarterly』 , 22(1), P 45-56

Sweeny, P. & McFarlin, D.(1983), “Wokrrers evaluation of ends and means : An examination of four models of distributive and procedural justice” , 『Organizational Behavior and Human Decision Processes』 , 55, P 2340

Tajfel, H. and J. C. Turner(1979), “An integrative theory of intergroup conflict” , 『In W. G. Austin and S. Worchel』 , (Eds.), the Social Psychology of Intergroup Relations, Monterey, CA : Brooks/Cole

Thibaut, J., and H. H. Kelly(1959), “The Social Psychology of Groups” , 『New York』 , Wiley

Tyler, T. R.(1999), “Why people cooperate with organizations: An Identity-based perspective” , 『Research in Organizational Behavior』 , 21, P 201-246

Weber, Y(1996), “Corporate cultural fit and performance in mergers and acquisitions” , 『Human Relations』 , 49(9), P 1181-1201

Willson. J. Q(1989), “Bureaucracy : What Government Agencies Do and Why They Do It.” , 『Basic Books』

Winer, Y.(1982), “Commitment in Organizations” , 『The Academy of Management Review』 , 7(3), P 418-428

Wright, B. E. et. al(2004), “Job Satisfaction in the Public Sector – The Role of the Work Envioronment” , 『American Review of Public Administration』 , 33(1), P 70-90

<Abstract>

A Study on Influence of Job  
Characteristics and Organizational  
Justice on the Job Satisfaction  
and Organizational Commitment  
of Integrated Public Corporation  
– With a focus on Korea Land  
and Housing Corporation –

HwaJong Lee

Department of Public Enterprise Policy

The Graduate School

Seoul National University

Successful settlement of integrated institutions which is established by advance planning of public institutions is a major challenge that can improve performance of the entire public sector. However, depending on the integration of external policy-making process, it is estimated to require an effort to improve a conflict of organizational culture.

This study seeks to define the influence of job characteristics and organizational justice on the job satisfaction and organizational commitment of integrated public corporation. The ultimate purpose of the study is to develop a rational human resources management prototype and formation of organizational culture

In order to take an experimental approach, an extensive survey was conducted on the sample poll of Korea Land and Housing corporation, the result of analysis are as follows

First, task significance, feedback of job characteristics indicate significant positive impact on job satisfaction and organizational commitment. It is determined that increased satisfaction of personnel and promotion depending on task significance, job satisfaction and organizational commitment is considered higher.

Second, distribute justice of organizational justice indicates significant positive impact on job satisfaction, procedural justice of organizational justice indicates significant positive impact on organizational commitment.

Third, as a result of T-Test, It is indicated significant difference of organizational justice, job satisfaction, organizational commitment and skill variety, feedback of job characteristics and between previous corporation and current corporation. However, regression analysis, It isn't indicated significant difference between previous corporation and current corporation

Finally, In order to enhance Employees' job satisfaction and organizational commitment, it need to offer the opportunity to pinpoint the performance and importance of work and make clear on the transparent evaluation and compensation system of performance should be built.

In addition, it is required to improve the organizational culture for having a sense of integrated institution's member , it will require an ongoing effort.

keywords : Job Characteristics, Organizational Justice,  
Job Satisfaction, Organizational Commitment,  
Integrated Public Corporation

*Student Number* : 2011-22278